

**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL  
SEÇİMİNİN ÖNEMİ VE TOPSIS YÖNTEMİYLE BİR  
UYGULAMA**

**YÜKSEKLİSANS TEZİ**  
**Farnaz HASSANI**

**İşletme Anabilim Dalı**  
**İşletme Yönetimi Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI**

**AĞUSTOS 2017**



**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL  
SEÇİMİNİN ÖNEMİ VE TOPSIS YÖNTEMİYLE BİR  
UYGULAMA**

**YÜKSEKLİSANS TEZİ**

**Farnaz HASSANI**

**İşletme Anabilim Dalı**  
**İşletme Yönetimi Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI**

**AĞUSTOS 2017**









T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.040022 numaralı öğrencisi **Farnaz HASSANI**'n "İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİMİNİN ÖNEMİ VE TOPSIS YÖNTEMİYLE ÖRNEK BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 04.08.2017 tarih ve 2017/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *aybılıklı* Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :25/08/2017

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Özge EREN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Kemal Kağan TURAN

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.





## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİMİNİN ÖNEMİ VE TOPSIS YÖNTEİYLE BİR UYGULAMA**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (18/08/2017)

**Farnaz HASSANI**

Aday/İmza





*Hayatımın her aşamasında bana destek olan eşim Hatef ve değerli aileme,*



## ÖNSÖZ

Hızlı büyüyen ve rekabet koşullarını zorlaştıran günümüz iş dünyasında önem arz eden iki faktör işletmelere kalifiye personel seçimi ve zamandan tasarruf etmek olduğunu söylememiz yanlış bir ifade olmayacaktır. İşletmelerin bünyesinde faaliyet gösteren personel, çalışmakta oldukları pozisyonlarda verimli olabilmeleri için, işin özelliklerine uygun nitelik, bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdırlar, aksi takdirde işletmeye zaman ve para kaybettirirler. Personel açısından uygun olmadıkları işlerde çalışmak ise, zaman kaybıdır ve insanların motivasyon ve özgüven seviyesini düşürebilecek kabiliyettir. Bu yüzden, personel seçiminin çağdaş, etkili ve hızlı olabilmesi için, bilimsel ve kapsamlı araştırmaların yapılması önemlidir.

Türkiye gibi, ekonomisi ham madde ihracatına dayalı olmayan; ticaret ve üretimin yaygınlaştırılmaya çalışıldığı ülkelerde, işletmelerin personel seçimi aşamasının bilimsel bir şekilde incelenip, uygulanması gerekmektedir.

Bu yüzden, İstanbul Aydın Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimi aldığım işletme yönetiminin tez aşamasını, işletmelerin personel alımı sürecini hızlandırıp, daha etkin hale getirebilecek, TOPSIS yöntemini araştırma konusu olarak ele aldım. Bu çalışmayı destekleyen, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ve İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Bölümüne teşekkürlerimi bildirmek isterim. Aynı zamanda eğitim süresi ve tez hazırlama aşamasının her adımını büyük sabır ve metanetle takip eden ve bilimsel yaklaşımlarıyla bana yol gösteren Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI' ya sonsun minnettarlığı bildiriyorum. Umarım ortaya çıkartmaya çalıştığım bu bilimsel eser, işletme yönetimi ve insan kaynakları yönetimi alanlarında bilimsel araştırma yapan veya eğitim alanlara ufakta olsa katkıda bulunur ve pratik olarak işletmelerde uygulanır.

**AĞUSTOS 2017**

**Farnaz HASSANI**



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	ix
İÇİNDEKİLER .....	xi
KISALTMALAR .....	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
ÖZET.....	xix
ABSTRACT.....	xxi
1.GİRİŞ .....	1
2. İŞLETMELERDE PERSONEL SEÇİM SÜRECİ.....	3
2.1. Personel Seçimi ve Önemi .....	3
2.2. İş Analizi ve Önemi.....	4
2.3. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları .....	5
2.3.1. Personel ihtiyacının duyurulması.....	6
2.3.2. Duyuru aracının seçimi.....	6
2.3.3. Başvuru formu .....	7
2.3.4. Başvuru kabulü ve ön eleme.....	9
2.3.5. İşe giriş testleri.....	10
2.3.5.1. Test Türleri.....	12
2.3.6. Mülakat (Görüşme).....	18
2.3.6.1. Mülakat aşamasının tarihsel gelişimi .....	18
2.3.6.2. Mülakat Yöntemleri .....	19
2.3.6.3. Mülakat teknikleri .....	23
2.3.6.4. Mülakat hataları .....	24
2.3.7. Referans araştırması.....	27
2.3.8. Seçim kararının verilmesi .....	28
2.3.9. Diğer adayların bilgilendirilmesi .....	30
2.3.10. İşe yerleştirme.....	31
2.3.11. Oryantasyon (İşe Alışma Eğitimi) .....	31

2.4. Personel Seçimi Teknikleri.....	32
2.4.1. Psikoteknik yöntem.....	33
2.4.2. Mülakat .....	34
2.4.3. Değerlendirme merkezi uygulamaları.....	35
2.4.3.1. Değerlendirme Merkezi Uygulama Teknikleri .....	37
2.4.4. Personel seçiminde kullanılan diğer yöntemler .....	40
2.4.4.1. Grafoloji (Yazı bilimi) .....	40
2.4.4.2. Biodata yöntemi .....	42
2.4.4.3. Minyatür iş eğitimi .....	43
2.4.4.4. Yalan makinesi .....	43
<b>3. ARAŞTIRMA VE İNCELEME.....</b>	<b>45</b>
3.1. Araştırmanın Amacı .....	45
3.2. Araştırmanın Önemi .....	45
3.3. Araştırmanın Yöntemi .....	46
3.4. Araştırmanın Değerlendirme Faktörlerinin Seçimi .....	49
3.5. Örneklem .....	51
3.5.1. Eşit ağırlıklı örnek.....	52
Birinci Adım: .....	52
3.5.2. Eşit ağırlıklı olmayan örnek.....	59
<b>4. SONUÇ.....</b>	<b>63</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>65</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ.....</b>	<b>71</b>



## **KISALTMALAR**

- TOPSIS** : Technique for Order-Preference by Similarity to Ideal Solution
- MATLAB** : Matrix Laboratory
- ELECTTRE** : ELimination Et Choix Traduisant la REalité (ELimination and Choice Expressing REality)
- MMPI** : The Minnesota Multiphasic Personality Inventory
- AT&T** : American Telephone and Telegraph Company
- USOSS** : United States Office Of Strategic Services
- BWO** : British War Office
- NEO.PI** : Neuroticism, Extraversion, Openness Personality Inventory
- 16PF** : The Sixteen Personality Factor Questionnaire



## ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Çizelge 3.1:</b> Personel Seçimi için Seçilen Değerlendirme Faktörleri .....	49
<b>Çizelge 3.2:</b> Karar Matrisi .....	52
<b>Çizelge 3.3:</b> Standart veya Normalize Karar Matrisi .....	54
<b>Çizelge 3.4:</b> Kriterlerin Eşit Ağırlık Dağılımı .....	55
<b>Çizelge 3.5:</b> Ağırlıklı Standart Karar Matrisi .....	56
<b>Çizelge 3.6:</b> Pozitif İdeal ve Negatif İdeal Çözümler .....	57
<b>Çizelge 3.7:</b> İdeal Çözüme Göreli Yakınlık Tablosu .....	58
<b>Çizelge 3.8:</b> Kriterlerin Eşit Olmayan Ağırlık Dağılımı .....	59
<b>Çizelge 3.9:</b> Eşit Ağırlıklı ve Eşit Ağırlıklı Olmayan İdeal Çözüme Göreli Yakınlık Karşılaştırması .....	60
<b>Çizelge 3.10:</b> İlk Beş Aday Sıralamasının Eşit Ağırlıklı ve Eşit Ağırlıklı Olmayan İdeal Çözüme Göreli Yakınlık Karşılaştırması .....	61



## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Personel Seçiminde Testlerin Kullanım Alanları .....	10
Şekil 2.2: Test Uygulamasında Uyulması Gereken İlkeler .....	11
Şekil 2.3: Yetenek Testlerinin Türleri .....	13
Şekil 2.4: Kişilik Testlerinin Analiz Etmeye Çalıştığı Kişilik Özellikleri .....	15
Şekil 2.5: Mülakat Türleri Detaylı Bilgi Şeması .....	20
Şekil 2.6: Psikoteknik Test Çeşitleri .....	34
Şekil 2.7: Değerlendirme Merkezi Uygulamaları Teknikleri .....	37



# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL SEÇİMİNİN ÖNEMİ VE TOPSIS YÖNTEMİYLE BİR UYGULAMA

## ÖZET

İşletmelerin uygun eleman bulması, zaman yönetimi ve işletmelerin maddi tasarrufu açısından önemlidir. Günümüz işletmelerinin bünyesinde faaliyet gösteren insan kaynakları yöneticileri ve işletmenin üst kademe yöneticilerinin göz önünde bulundurması gereken hususlardan birisi de personel seçim sürecinin, etkili, kapsamlı, güvenilir ve hızlı geçmesidir.

Bu çalışmanın temel amacı da, sadece işletmeler için değil; belki hayatımızın tüm aşamalarında, bir çok seçenek ve seçme faktörüyle yüzleştığımızde, etkili ve hızlı karar verebilmemizi sağlamaktadır. Bu yüzden bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde insan kaynakları alanında personel seçimi ile ilgili gerçekleşen aşamalar ve bu aşamaların olumlu ve olumsuz yanları, bu aşamalar ve yöntemlerin oluşum tarihçesi ve aşamaları ve personel seçiminde kullanılan yöntemlerde yapılan güncel hatalar literatür taraması yoluyla incelenmiş olup, bu konular ile ilgili detaylı bilgi verilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde ise, personel seçimi yöntemlerinin hızlı ve güvenilir türlerinden olan, TOPSIS (Technique for Order-Preference by Similarity to Ideal Solution) yöntemi hakkında bilgi verilip, daha sonra iki farklı koşul için bu yöntem ile personel seçimi hesaplamaları gerçekleştirilmiş olup, sonuçları birbiriyle karşılaştırılmıştır.

Son bölümde TOPSIS yönteminin kullanılmasının, zaman tasarrufu etmek, doğru kararı vermek ve bilimin hızını kullanmak açısından, işletmeler ve genel olarak hayatımızın her hangi bir aşamasında gerçekleşecek olan bir karar verme olgusuyla karşılaştığımızı, ne kadar yararlı olacağı vurgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *İnsan Kaynakları, Personel Seçimi, TOPSIS Yöntemi.*





# **THE IMPORTANCE OF STAFF RECRUITMENT IN HUMAN RESOURCES AND A SAMPLE STUDY WITH TOPSIS TECHNIQUE ON THIS APPROACH**

## **ABSTRACT**

Finding suitable employees is crucial for time management and financial savings of businesses. One of the issues that should be taken into consideration by top managers of human resources managers and company managers is the effective, comprehensive, reliable and rapid passage of personnel selection process.

The main purpose of this study is not only for businesses; But also for us to make an effective and quick decision when we face many options and selection factors to choose anything at all stages of our lives. That is why my study consists of two parts. In the first chapter, the stages of personnel recruitment, the positive and negative aspects of these stages, the history and stages of the development of these steps and methods, and the methods used in personnel selection have been researched through literature review and detailed information has been provided.

In the second part, the TOPSIS (Technique for Order-Preference by Similarity to Ideal Solution) method, which is one of the fast and reliable types of personnel recruitment methods, is given and then the personnel selection calculations are performed with this method for two different conditions and the results are compared with each other. Microsoft Office Excel program is used for these calculations.

In the last section, we have summarized how using the TOPSIS method would be useful in terms of saving time, making the right decision and using the speed of science, during making a decisions that will take place at a certain stage of our life and our business.

***Keywords:*** *Human Resources, Personnel Recruitment, TOPSIS Method.*



## 1. GİRİŞ

Bilindiği üzere iş dünyasında başarılı olabilme ve piyasada rekabet avantajını yakalayabilmek için, işletmeler yüksek verimliliğe sahip olan personel ile çalışmak isterler. Bu olgu işletmelerin sağlam ve etkili bir personel seçimi aşaması gerçekleştirmeleri ile mümkündür.

Bir işletme, personel alımı sürecinde, yanlış yapar ise, yanlış seçilmiş olan bir personel işletmede görev alır ve ortaya çıkacak olan bu durumda, maddi ve zaman açısından işletmede kayıplara yol açacaktır. Çünkü örnek olarak mülakat yolu ile personel seçen bir şirketin sarf ettiği zaman ve para yanlış personel seçimi ile boşa gitmiş olacaktır. Bunun yanı sıra bazı işletmeler danışmanlık firmaları ile personel seçimi için sözleşmeler yapmaktalar ve bu personel seçimi yanlış yapıldığında işletmenin maddi ve manevi kayıplar olacaktır. Aynı zamanda bir işletmede sürekli işten çıkarma eğiliminin bulunması işletme için bir dezavantajdır. Bu olumsuz olguları önlemek için personel seçimi aşamasına daha dikkatli kapsamlı ve bilimsel yaklaşılmalıdır. TOPSIS (Technique for Order-Preference by Similarity to Ideal Solution) yöntemi ile gerçekleştirilen personel seçimi, işletmenin işi ile ve aday personeli ile ilgili göz önünde bulundurduğu kriterlerden yola çıkarak bilimsel bir şekilde hızlı etkili bir personel seçimi gerçekleşir.

Bu yöntemin ana teması, işe başvuran adayların verdiği bilgiler ve işletmenin adaydan istediği niteliklerden yola çıkarak, bilimsel hesaplamalarla, güvenilir ve hızlı bir şekilde sonuç elde etmektir. Personel seçiminde işletmelerin bu yöntemi kullanması, görev devri, işten çıkarma, maddi kayıplar, zaman kaybı ve itibar kaybı gibi olumsuz olguların ortaya çıkmasını engelleyecektir. Böylece günümüzün sıkı rekabet koşullarında işletmeler verimli personel temini açısından bağımsız hale geleceklerdir.



## 2. İŞLETMELERDE PERSONEL SEÇİM SÜRECİ

İnsan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemli olan personel seçimi, işin yapılabilmesi için işe uygun personelin belirlendiği bir süreç olarak ifade edilir. Personel seçimi, genellikle bir grup karar verici tarafından adayların çeşitli kriterlere ve subjektif yargılara göre değerlendirilmesi sonucunda verilen karara göre gerçekleştirilir.

Personel seçimi insan kaynakları departmanının temel yapı taşlarından birisi olarak tanımlanır. Neredeyse insan kaynakları tarafından gerçekleştirilen bütün faaliyetlerle ilişkilidir. Seçilen personelin kurumun tüm işleyişine etki etmesi sebebiyle oldukça zorlu bir süreçtir. Bu sebeple kurumun ihtiyacı olan doğru kişiyi kazandırmak yapılacak ilk iş olmalıdır (Çiftçi ve Öztürk, 2013).

Personel seçiminde hedef, doğru adayı doğru pozisyona yerleştirmektedir ve bu konuda birçok araştırma yapılmıştır. İşe alım sürecinde en önemli kriter adayın yeterliliğidir. İşletmelerde işe alınacak adayların işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir biçimde saptanması için verimlilik ve etkinlik gibi önemli iki kavramdan faydalanılır. Doğru adayları seçme ve değerlendirme sürecinin amacı kişi ve iş arasındaki uygunluğu ortaya çıkarmaktır.

### 2.1. Personel Seçimi ve Önemi

İnsan kaynakları departmanının en temel görevi şirket verimliliğini ve başarısını sağlayacak çalışanların seçilme sürecidir. Günümüzde bir şirketin başarıya ulaşmasını sağlayacak kişileri bulmak tek başına bir departmanın görevi haline gelmiştir.

Kısacası işe alım süreci iş için uygun kişiler arasında bir aday grubunun belirlemek ve bu grup içinden işi en iyi yapabilecek kişinin işe alınması olarak açıklanabilir (Geylan, 1992).

Bir şirketin başarısı çalışan kişilerin başarısıyla doğru orantılıdır. Bu yüzden şirketlerin mevcut adayların özelliklerini çok ciddi bir biçimde kıyaslamaları gerekir. Bu durumda insan kaynaklarının üç farklı amacı olduğu söylenebilir.

İnsan kaynaklarının başlıca amaçları şu şekilde sıralanabilir: Bunlardan ilki istenilen nitelikte ya da başka bir ifade ile istenilen özelliklere sahip olan personel adayı bulmak ya da personel arasından seçmek, ikincisi adayları özelliklerine en uygun olan ve işletmeye en çok fayda sağlayacak göreve yerleştirmektir. Sonuncusu ise personel seçim sürecini yasalara uygun olarak tamamlamaktır (Holley & Jennings, 1987).

Bir firmadaki insan kaynaklarının verimliliği iş gören bulma aşamasındaki başarıyla ölçülür. İnsan kaynakları büyük bir kapasiteye sahip olmasına rağmen çok zor meselelerle karşı karşıya kalır “doğru işe doğru eleman” bulamaktır (Sabuncuoğlu, 2013).

İşe alım sürecinde firmanın istediği nitelikte eleman bulunamaması halinde boş pozisyonların doldurulması için yeterli nitelikte olmayan kişilerin işe alımı gerçekleştirilir. Bu durum firma açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Örneğin firmanın verimliliği düşecek ve buna bağlı olarak eğitim ve benzeri maliyetler artacaktır. Aynı zamanda personel sirkülasyonu fazla olacağından motivasyon ve iş tatmini düşecektir. Bunun gibi olumsuzluklar firmanın işe alım sürecinde hata yaptığının göstergesidir (Barutçugil, 2004).

Firmanın beklentileri ile iş gören beklentisi arasındaki uyumsuzluk çoğu zaman çalışanın işten ayrılmasıyla sonuçlanır. Böyle bir durumla karşılaşıldığı zaman firma yeni personel bulma ve seçme maliyetiyle karşılaşır. Aynı zamanda vakit kaybı yaşayarak sergilenen performansında bir düşüş görülür (Kızıloğlu, 2012).

## **2.2. İş Analizi ve Önemi**

Personel seçim yerleştirme süreci iş analizi tanımıyla başlar. Bu önemli yöntem ilk defa 1900’lerin yöntemi kullanılmıştır (Uyargil ve Uluhan, 2000). Kurumlar da organizasyon da yer alacak pozisyonları iş analizi yapılabilmektedir.

İşletmede mevcut olan her görevlerin niteliklerini ve özelliklerinin araştırmasına ev bu görevlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesi için gerekli olan davranışların, ortaya çıkmasına yönelik çalışmalara iş analizi adı verilmektedir (Madura, 1998).

İşin analizi işin kendisini anlatır, bu yöntem işlerin nitelikleri, amaçları, işgörenlerin özelliklerini, iş ortamında oturma ve konuşmayı değerlendirmektedir. İşletmelerde iş analizi yaparken farklı yöntemler kullanılır. Bahsettiğimiz yöntemi yaparken görüşmeler, teknik konferanslar, anketler, çalışmalar, kriterler gibi farklı kaynaklardan bilgi toplanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

İşin detayları ile ilgili tespit bilgilerinin rapor olarak hazırlanıp, iş için en uygun adayın bulunması eğitim ve bunun denetlemesi, iş analizinin aşamalarıdır (Gider, 2015).

### **2.3. Personel Seçim Sürecinin Aşamaları**

İşletmelerde personel işe alım sistemi, büyük ve kapsamlı bir sistemdir. Bu sistem personel alımı ile ilgili belli sorulara cevap vermek için hazırlanmış bir sistem olarak tanımlanır. Bu soruların listesi alttaki gibidir (Göktaş, 2009):

- İşletmedeki hangi görevler için personel alınması gerekiyor?
- Belirlenen görevler için adaylar hangi yöntemle başvuru yapmalılar?
- Personel alımı için hangi temin kaynakları kullanılacaktır?
- Alınacak olan personelin ücretleri ve çalışma koşullarının tespiti ile ilgili bilgiler hangi birim tarafından gerçekleştirilecektir?
- Personelin işe alımı ile ilgili en son karar hangi makam tarafından verilecektir?

Bilindiği gibi işletmelerin organizasyon kitapları bulunmaktadır ve bu kitapta görev nitelikleri ve iş tanımları ile ilgili detaylı bilgi verilmektedir. Personel seçim sisteminin işletme için faydası, adayların değerlendirilmesinde işletmenin organizasyon kitabının belirtmiş olduğu nitelikler ve tanımların dikkate alınmasını garantiyledir. Bir işletmede veya kurumda yeni bir görev oluşturuluyorsa, ilk aşamada bu görev, işletmenin veya kurumun kadrosu ve organizasyon kitabına eklenmelidir. Personel seçim süreci ise bu işlemi takip eder. Bu sıralamanın yapılmaması, görevin niteliklerinin belli olmaması ve dolayısıyla, bu belirsiz göreve kimin alınması gerektiğinin bilinmemesine neden olmaktadır.

Bu bölümde personel seçim sistemi ve sürecinin aşamaları ile ilgili detaylı bilgiler sunulacaktır. Bu bilgiler on bir ana başlık altında toplanmıştır.

### **2.3.1. Personel ihtiyacının duyurulması**

İşletmelerin işgören ihtiyaçlarını ve adaylarda aradıkları nitelikleri kamuoyuna resmi gazeteler, dergiler, web sitesi, kısa mesaj, E-Mail, sosyal medya reklamları, televizyon ve bunun gibi araçlarla durmasına, duyuru denir. Bu aşamada öncelikle, yöneticiler hangi araçlarla duyuru yapacaklarına ve hangi bilgileri kullanacaklarına karar vermek zorundalar. Bu aşamada işletmenin personel ihtiyacı ile ilgili bilgiler kurum dışına taşınmaktadır.

İşletmelerin personel ihtiyaçlarını duyurması aşamasında dokuz konuya dikkat etmeleri gerekmektedir. Söz konusu bu bilgiler aşağıda sıralanmıştır (Küçükkaya, 2006):

- İşletmenin personel ihtiyacıyla ilgili net bilgisinin olması,
- İhtiyaç olan görevle ilgili görev tanımı ve iş analizinin bulunması,
- İşletmenin personele ihtiyaç olduğu görevlilerle ilgili yöneticiler arasında fikir birliğinin bulunması,
- Bir kurum veya işletmenin içinde bulunan farklı bölümlerin personel ihtiyaçları, tek bir duyuruya sığdırılması ,
- Kurumun hangi araçla duyuru yapılacağına belirlenmesi,
- Duyuru ile ilgili hedef kitlenin belirlenmesi,
- Duyuruda personel ihtiyacı olan görevler ile ilgili net ve açık bilgi verilmesi,
- Duyuru ile ilgili hazırlanmış olan ilanın içeriğinde, şirket veya işletmenin çalışma alanı ve unvanının yer alması,
- İhtiyaç duyulan personelin alacağı görev ile ilgili unvanın net bir şekilde yazılmasıdır.

### **2.3.2. Duyuru aracının seçimi**

İşletmelerin aradıkları personel ile ilgili istedikleri ve açık göreve uygun kitleye ulaşabilmelerini sağlayan aracın belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Bu aşamada



yapılacak olan herhangi bir yanlış, işletmeyi yanlış görev adayı başvurularıyla karşı karşıya bırakacaktır. Bu yüzden ki, işletmeler ihtiyaçlarını duyurmak için hangi kanalı kullanacaklarını dikkatli bir şekilde karar vermediler (Göktaş, 2009). Özetlememiz gerekirse, işletmeler personel ihtiyacı duyurusunu hangi araçla gerçekleştirdiklerine dikkat etmelidirler.

### **2.3.3. Başvuru formu**

Duyurulan personel ihtiyacı ile ilgili, adayların başvuru formunun doldurulmasına ki amaç, adaylarla ilgili detaylı ama öz bilgilere hızlı bir şekilde ulaşmaktır. Adayların başvurularının değerlendirilmesinde birçok etik hususa dikkat edilmelidir. Bu altı etik ilke altta sıralanmıştır (Göktaş, 2009):

- Sorumluluk,
- Saygılı olma,
- Eşitlik,
- Dürüstlük ve doğruluk,
- Açıklık,
- Tarafsızlık.

Etik kurallarının sorumluluk ilkesine göre, işletmelerin insan kaynakları bölümünün yöneticiliği makamında yer alan personelin, ellerinden geldiği kadar daha fazla adaya ulaşmak için uğraşmaları gerekmektedir. Ayrıca bu süreci bir iş yükü olarak görmemeli ve ihtiyaç duyulan elemanın bulunması için gerekli olan tüm kaynakları kullanmalılar.

Etik kurallarının saygılı olma ilkesine göre, tüm adaylar oldukları gibi görülmeliler ve her birisinin farklı nitelikler ve kişiliklere sahibi oldukları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu yüzden adaylar tarafından doldurulmuş olan formlar dikkatli bir şekilde incelenmelidir ve hiçbiri unutulmamalıdır. Aynı zamanda yüz yüze gerçekleşen mülakatlarda, adaylara saygılı bir tavırla hitap edilmelidir. İnsan kaynakları yetkililerinin mülakatlar sırasında adaylarla empati yapmaları gerekmektedir. Bu ülke doğrultusunda adaylara olumlu veya olumsuz geri dönmek

için hızlı ve dikkatli davranılmalıdır çünkü zaman faktörünün ele alınması, adayların iş hayatlarıyla ilgili verecekleri kararlarını etkileyecektir.

Etik kurallarının eşitlik ilkesine göre, işletmelerin ve kurumların insan kaynakları bölümünde görevli olan yöneticilerin onlara ulaşan tüm çalışma başvurularını eşit ve adaletli bir şekilde kabul ederek duyurudan sonra başvuran adaylar arasından, taban şartları sağlamış olan tüm adaylar için eşit davranmalıdırlar. Tüm başvurularda adaylara yöneltilen sorular bile aynı olmalı ve standart bir format üzerinden yol alınmalıdır.

Etik kurallarının doğruluk ve dürüstlük ilkesine göre, tüm adaylara dürüst bir yaklaşım içinde olunmalıdır. Yani başvurdukları işin gereksinimi olan tüm nitelik ve bilgiler adaylara dürüst ve doğru bir şekilde aktarılmalıdır. Bu ahlaki ilke başvuru formlarını değerlendirirken bile göz önünde bulundurulmalıdır.

Ahlaki kuralların açıklık ilkesine göre, işletmeler ve kurumlar belirli görevler için başvuru yapan adaylara, başvurularının nasıl değerlendirileceğini ve bu değerlendirmenin hangi kriterlere göre gerçekleşeceğini bildirmeleri şarttır. Personel seçimi aşamasında tapan gereksinimlere ve niteliklere sahip olmayan ve elenen adayları, eğlendiklerini bilgisi ile beraber nedeni de açık ve dürüst bir şekilde iletilmelidir. Bu tür bir yaklaşım her iki tarafında kaygılanmamasına neden olur.

Ahlaki değerlerin tarafsızlık ilkesine göre, kurumların ve işletmelerin başvuru formlarını dolduran veya başvuran tüm adaylar için insan kaynakları yetkililerinin yaklaşımları objektif kriterleri göz önünde bulundurarak olmalıdır. Buna göre, başvuruları değerlendiren yöneticilerin herkese eşit mesafede durmalı ve kayırmayı önlemeliler. Yani özet olarak, bir işletmenin personel seçimi sürecinde, adayların isim veya soy isimleri veya referansları uygun eleman olduklarını gösteren bir kriter değildir. Başvuru yapan adayların sınıflandırılması doğru değildir ve tarafsızlık ilkesine aykırıdır.

#### **2.3.4. Başvuru kabulü ve ön eleme**

İnsan kaynakları yönetimi personel seçiminde, duyuru yapıldıktan sonra, başvuruların kabul süreci başlamaktadır. Doğal olarak bu başvuru sürecinin belli bir zaman süresi vardır. İşletmeler duyurudan sonraki başvurularının alınması konusunda ihtiyaç duydukları personel için bir kabul prosedürü hazırlamaları gerekmektedir. Doğal olarak her işletme için farklı bir prosedür tasarlanmaktadır. Bu aşama işletme ve personel adayları arasındaki ilk etkileşim ve iletişimidir (Küçükaya, 2006).

Başvuru alma süreci, iki şekilde gerçekleşebilir. Bunlardan biri sanal ortamda (veya eskiden posta yoluyla) başvurularının kabulüdür. Sanal ortamda gerçekleşen başvuruların incelemesi işletmelerin ve kurumların insan kaynakları personeli tarafından gerçekleşir. Başvuran adayların, iş ile ilgili taban niteliklere sahip olup olmadıkları incelenerek, farklı pozisyonlar için uygun olmayan adaylar elenerek aday listesinden çıkarılırlar (Göktaş, 2010). Ancak günümüzde bir çok işletme kendi veri bankasını oluşturarak, öz geçmişleri saklamakta ve uygun pozisyon doğması durumunda adaylara ulaşmaktadır.

Başvuruların alınmasında yaygın olmayan ama gerçekleşen bir tür daha da, adayların şahsen işletmeye müracaat ederek başvuruda bulunmalarını istemektir. Bu doğrultuda işletme veya kuruma müracaat eden adaylara işletmenin başvuru formu sunulurken kendileri ve nitelikleri ile ilgili bilgi vermeleri sağlanmaktadır. Başvuru formları işletmenin personel seçimi aşamasında bir değerlendirme mekanizması olduğu açısından büyük önem arz etmektedir. Bu yüzden özen gösterilerek dikkatli ve kapsamlı bir şekilde hazırlanmaları gerekmektedir.

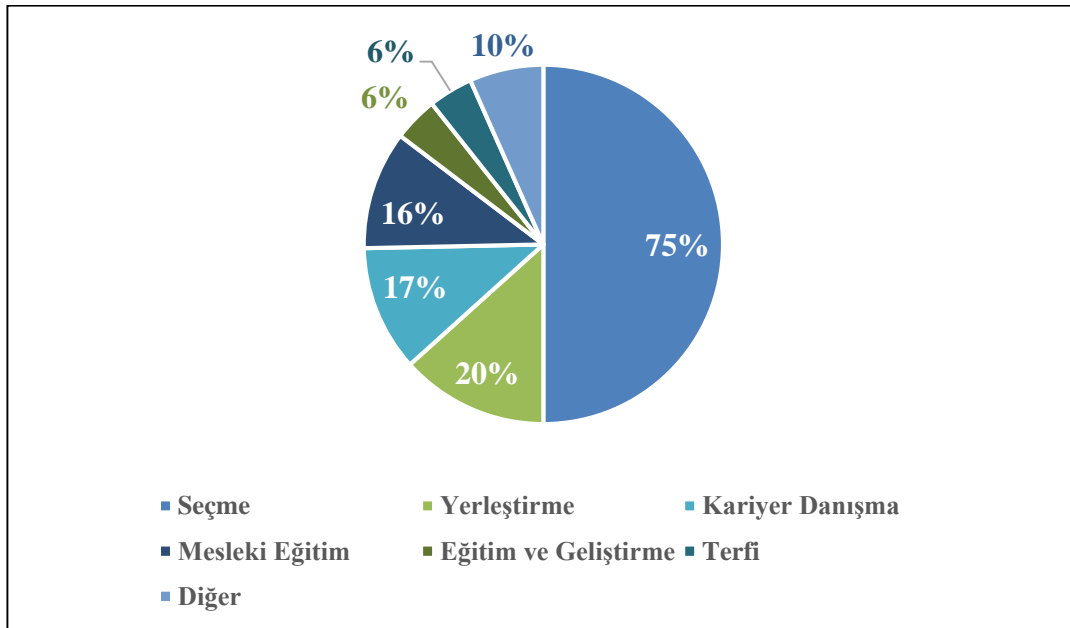
İşletmelerin başvuru formları adaylar ile ilgili tüm objektif olarak ele alınabilecek bilgileri kapsamalıdır. Örnek olarak, ad-soyad, iletişim bilgileri, iş tecrübesi, dil bilgisi, bilgisayar bilgisi ve bunun gibi bilgiler bu kategoride yer alır. Dikkat edilmesi gereken başka bir konuda, adayların özel hayatlarıyla ilgili fazla detaylı soruların sorulmamasıdır (Toran, 2006).

Bilindiği üzere her işletmenin iş başvurusu yapmış olan adaylar ile ilgili bilgi havuzu veya veritabanı vardır. Başvuruların alındığı sürede, kurumun insan kaynakları

personeli, başvuruları değerlendirerek, açılan pozisyon için uygun adayı bulmaya çalışırlar. Ama aynı zamanda da işletmenin personel adayları veri tabanını da taramaları gerekmektedir. Geçmiş duyurulardan elde edilen aday bilgileri taranarak yeni duyuruda belirtilen iş nitelikleri ile ilgili bilgiler karşılaştırılmalıdır. Özet olarak, yeni bir iş pozisyonu açıldığında, insan kaynakları hem yeni başvuruları hem de eski başvuruları değerlendirip, yeni pozisyon için adayların belirlenmesini sağlamalıdır. Belirlenen bu adaylar ön görüşmeye çağırılır ve daha net ve açık bilgiler edinilmeye çalışılır. Bu aşamada adayın dış görünümü, insan ilişkileri, iş ile ilgili beklentileri ve bunun gibi bilgiler toplanmaya çalışılır (Göktaş, 2010).

### 2.3.5. İşe giriş testleri

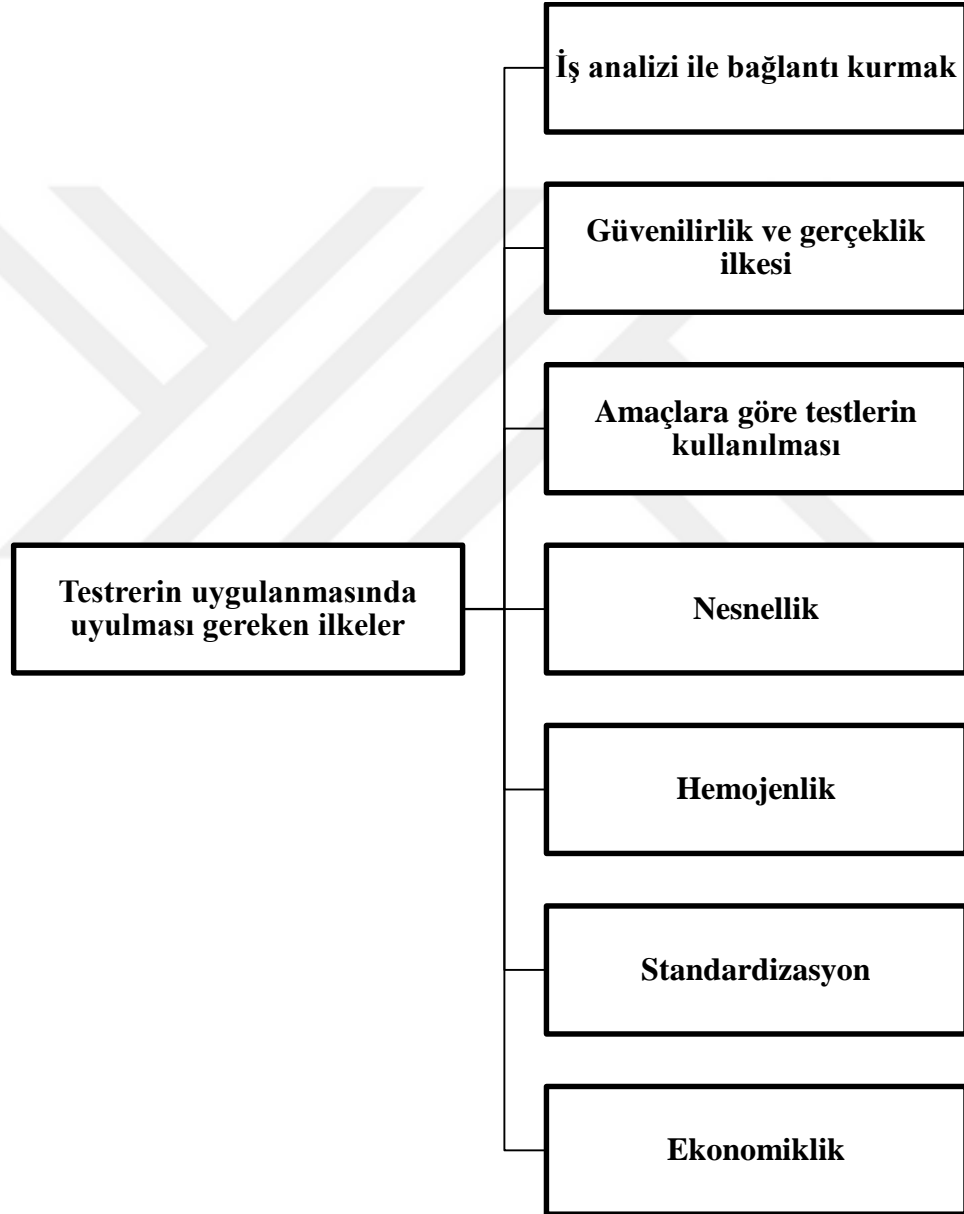
İşletmelerin personel seçimi sürecinde kullandığı uygulamalardan bir tanesi de test yöntemidir. Test yöntemine aynı zamanda psikoteknik inceleme adı da verilmiştir. İşletme ve insan kaynakları alanında genellikle psikoteknik inceleme, personel adaylarının üzerinde gerçekleşen test uygulamalarını kapsamaktadır (Göktaş,2010). Testlerin uygulanması sadece personel seçimi amacı ile gerçekleşmemektedir. Testlerin kullandığı amaçlar alttaki görsel de gösterilmiştir:



**Şekil 2. 1:** Personel Seçiminde Testlerin Kullanım Alanları (Göktaş 2010)

**Kaynak:** Göktaş, 2010

Bilindiği gibi personel seçimi sırasında testlerin kullanılmasının en önemli nedeni, her aşamada olduğu gibi, açılan pozisyon için en uygun ve nitelikli elemanı bulmaktır. Bu aşamanın, personel seçiminin diğer aşamalara kıyasen en büyük farkı veya özelliği, tüm personel seçimi aşamasına objektif bakış ve bilgi akışı sağlamasıdır.



**Şekil 2.2:** Test Uygulamasında Uyulması Gereken İlkeler

**Kaynak:** Gökteş, 2010

Birinci ilkeye göre işletmelerin test yaparak nitelikli aday bulabilmeleri için, daha önce, açılmış olan pozisyon ve işin dikkatli bir şekilde incelenmiş ve analiz edilmiş olması gerekmektedir. İkinci ilkeye göre işletmelerin doğru personel adayını bulmak için gerçekleştirmiş olduğu test uygulamasının güvenilirlik ve gerçekliğinin sağlanmış olmasıdır. Bu ilkede söz edilen güvenilirlik faktörünün anlamı, bir testin tekrar edilmesi durumunda elde edeceğimiz sonuçların tutarlılık arz etmesidir. Testlerde güvenilirlik hariç geçerlik faktörü de değerlendirilmelidir. Geçerlik faktörü, iş ortamında yüksek doğruluk payıyla başarıyı tahmin etmektedir. Yani işletmelerde uygulanan testler de yüksek puan elde etmiş olan aday veya personel, iş ortamında da yüksek performans gösterecektir. Üçüncü ilke ise testlerin işletmenin amaçları doğrultusunda kullanılmasıdır. Bu demektir ki, işletmenin insan kaynakları personeli ve yöneticileri, test yapılmadan önce testleri işletmenin amaç ve istekleri doğrultusunda seçip, kullanması gerekmektedir. Test uygulamalarında uyulması gereken bir başka faktör ise nesnelliktir. Yani işletmede uygulanan bir test belirli bir görüşü yansıtmamalıdır ve tarafsız olmalıdır. Uyulması gereken bir başka ilke ise hemojenliktir. Testlerde hemojenlik sağlanması için, test içinde yer alan tüm bölümlerin, adayların aynı yetenek ve özelliklerini tartacak şekilde hazırlanmasıdır. Testlerin standardizasyonu ise, işletmelerde gerçekleşen testlerin uygulandığı ve puanlama yapıldığı sırada değişmemesidir (Küçükkaya, 2006).

### **2.3.5.1. Test Türleri**

İşletmelerin personel alımı sırasında uyguladıkları testler, adayların özellikleri açısından farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda işletmelerde uygulanan testler tür açısından beş gruba ayrılır. Bu gruplar başarı, kişilik, yetenek, ilgi ve zekâ testleridir. Söz konusu gruba dahil olan testler hakkında bu başlık altında detaylı bilgi verilecektir.

#### **Zekâ Testleri**

Zekâ kavramını genel olarak ele alırsak, kavramlar ve algılar aracılığıyla somut veya soyut nesnelere arasında bulunan ilişkileri kavramak, soyut düşünme, mahkeme ile ve bu zihinsel işlevleri uyumlu olarak bir hedefe yönelik kullanma kabiliyetine zekâ

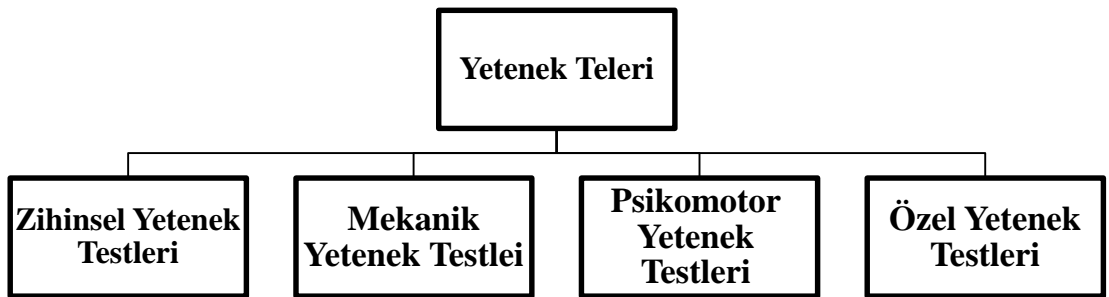
denilmektedir (Berkmen, 2013). İşletme ve işletme yönetimi alanında ise zekâ, psikoteknik testler bakımından insanların çevreleriyle uyum sağlamalarını gerçekleştiren olayları kavrama ve karşılaştırmak için kullanılan zihinsel kabiliyet olarak tanımlanır. Bu yüzden zekâ testleri başvuran adayların veya personelin zihinsel yeteneklerini ölçmek amacıyla hazırlanıp uygulanmaktadır.

Zekâ konusunda bilinmesi gereken bir hususta, zekâ testlerinin işletmelerde her zaman uygulanmaması gerektiğidir, çünkü işin ve görevin nitelik özelliklerine bağlı olarak, Örneğin fiziksel ve bedensel güç gerektiren yük taşıma görevlisi için zekâ testinin yapılıp yapılmaması, insan kaynakları açısından ve nitelikli personel edinme açısından önem arz etmektedir.

### **Yetenek Testleri**

Araştırmalarda kişiye temel alan anlayışa göre işletmelerde yetenekli eleman, işletmenin şimdiki ve gelecekteki performansına olumlu bir şekilde etki edebilecek elemandır (Polat, 2015). Bazı kaynaklarda ise, yetenek, insanların davranışlarında kullandıkları fiziksel zihinsel kapasite olarak tanımlanmıştır (Bingöl, 1990). Yetenek kavramının özelliklerinden çalışma, deneyim ve eğitimi ile kazandırabilme özelliğine sahip olmasıdır. İşletmelerin bu testleri uygulamasının ana nedeni, başvuran adayların niteliklerini, onları işe almadan veya oryantasyon yapmadan önce, öğrenmektir.

İşletmelerde uygulanan yetenek testlerini dört ana grup altında değerlendirmek mümkündür. Bu gruplar şekil 2.3'te verilmiştir.



**Şekil 2.3:** Yetenek Testlerinin Türleri  
**Kaynak:** Küçükkaya, 2006

Zihinsel yetenek testlerinin amacı, adayların düşünsel yeteneklerini ölçmektir. Düşünsel yeteneklere örnek vermek gerekirse, dikkat, algılama, düşünme, mantık, zekâ, anlama, öğrenme hızı ve bellek gösterilebilir. Bu testler üç kısımdan oluşur ve adayların şekilsel, sayısal ve sözel algılama yeteneklerini değerlendirmeye alır.

Mekanik yetenek testler için yapılmış olan açıklamalarda, onlara adayların işin nitelik ve özelliği ile ilgili vücutlarının ve farklı organlarının koordinasyonunu sağlamayabilmesini gözetlemeyi amaçlayan testler denilmektedir. Örneğin, parmaklarını kullanabilmesi, görme duyusu ve bunun gibi insanın beş duyusuyla ilgili yetenekler sorgulanır.

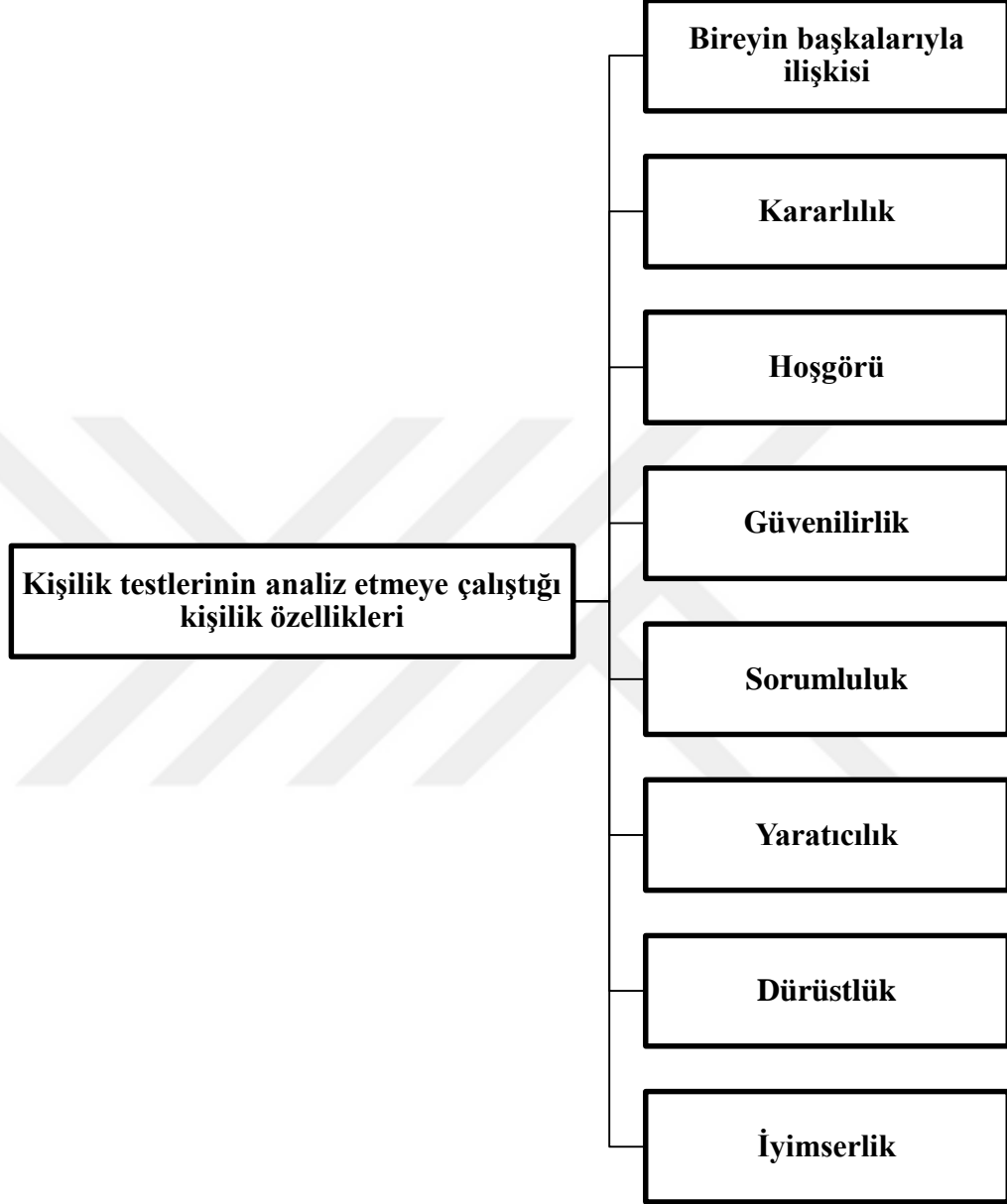
### **Kişilik testleri**

Kişilik, bir insanı başka insanlardan ayıran, genetik ve daha sonra edindiği ve tutarlı olarak sergilediği özelliklerin tamamıdır. Başka bir deyişle, kişilik, bireyin fiziksel, duygusal, sosyal ve zihinsel niteliklerinin sürekli olarak sergilenen yönlerini kapsamaktadır (Özdemir ve diğ., 2012).

İşletmeler, kendi çalışma ortamlarına uygun kişilik tipini tespit etmek ve adayların üstlenecekleri görevin gerekli kıldığı kişilik özellikleri ile ilgili detaylı bilgi sahibi olmak için kişilik testlerini kullanırlar. İşletmelerin üst mevkilerinde ve yüksek sorumluluk alacak görevlerde yer alacak adayların sorumluluk duygusu sahibi olması büyük etki yarattığından Bu yüzden bu tip işler de personel seçimi farklı kişilik testleri ile gerçekleşir.

Kişilik testleri bireylerinin analiz etmeye çalıştığı kişilik özellikleri genel olarak şekil 2.4'te gösterilmiştir:





**Şekil 2.4:** Kişilik Testlerinin Analiz Etmeye Çalıştığı Kişilik Özellikleri  
**Kaynak:** Göktaş, 2010

Yaklaşım açısından, kişilik testleri ikiye ayrılır. Birinci yaklaşım, klinik yönelimlidir. İkinci yaklaşım ise işletmelerde ve iş dünyasında kullanılan genel testlerdir. Birinci yaklaşımda, adayların bozukluk ve problemleri analiz edilir. Örnek olarak, adaylarda veya personel de şizofreni, depresyon ve paranoya gibi bozuklukların olup olmadığı test edilir. Bireylerin depresyonunu belirlemek için MMPI (The Minnesota

Multiphasic Personality Inventory) ölçeği kullanılır. İkinci grupta ise daha çok iş hayatının gündelik jargonu kullanılır. Bu testlerde donuk, asık suratlı, mesafeli, canlı, girişken gibi sıfatlar kullanılır ve insanların normal ve genel kişilik özelliklerini ele alır. Bu testlerin iki örneği, NEO.PI (Neuroticism, Extraversion, Openness Personality Inventory) ve 16PF (The Sixteen Personality Factor Questionnaire) testileridir (Küçükkaya, 2006).

### **İlgi testleri**

İnsanlar sevdikleri ve ilgilendikleri işlerde, ilgilenmediklerini işlere kıyafet, yüksek performans sergilerler. Bu yüzden işletmeler personel seçimi aşamasında, adaylara başvuru yaptıkları işin Karşısında nasıl bir tutku ve zevk Beslediklerini, tatil veya iş dışı zamanlarını nasıl değerlendirdikleri öğrenmek için ilgi testleri kullanılır.

Birçok araştırma, çalışanların yaptıkları işlerde yaşadıkları başarısızlıkları, yeteneksizliğin yanında, ilgisizlikten de kaynaklandığını tespit etmişlerdir. Bu yüzden yöneticiler başvuran adayların, görevi ile ilgili bilgi türü ne sahip olduklarını tespit etmeleri için ilgi testleri geliştirmişler.

İlgi testleri, adayların zevkleri, tutkuları ve hobileri gibi tercihlerinin belirlenmesinde yardımcı olur. Böylelikle adayın kendi hayatında iş dışı uğraş ve ilgi alanlarının görev alacağı iş ile ilgisinin olup olmadığı araştırılır. Bu yüzden ilgi testleri mesleğe yönlendirme faaliyetlerinde tercih edilmektedir (Mohammadzadeh, 2014).

### **Başarı testleri**

Bilindiği üzere insanların gelecekle ilgili öğrenebilme kapasitelerine yetenek denilirken, başarı kavramı insanların yaptıkları işi ne kadar başarıya götürdükleri ile alakalıdır. Bu doğrultuda işletmeler çalışanlarının ve adayların başarı seviyelerini ölçmek için başarı testlerini uygularlar. Yani adayların iddia ettikleri beceri ve yeteneklerinde ne kadar başarılı oldukları, başarı testleri ile ölçülür (Bingöl, 1990). Adayların başarısını ölçmek için, başarı testlerinde aday oldukları görevin bir parçası onlara devredilerek, bu görevde ne kadar maharetli olduklarını göstermeleri istenmektedir. Doğal olarak bu aşama, sözlü, yazılı veya uygulamalı gerçekleştirilebilir. Bazı işletmelerde, işin özellikleri gereği, adaylara işten örnek sunmak imkânsız

olduğundan, iş ile ilgili hazırlanan sorular sembolik olur. Başarı ile ilgili hazırlanan testlerin uygulamalı türü ikiye ayrılır. Bunlar örnek iş testleri yöntemi ve değerlendirme merkezleri yöntemidir.

**İş örnekleme testleri:** Kurumların personel seçimi aşamasında iş örnekleme testleri genellikle kullanılmaktadır. Bu testlere örnek, farklı şekillerde rol oynamak veya simülasyonu göstermemiz mümkündür. Bu tür testlerde adayların iş ile ilgili sergiledikleri davranışlar doğrudan değerlendirilir. ama bu testlerin bir eksiği vardır. Yöntemin adaylarla ilgili gelecekte sergileyecekleri verimlilik ve motivasyonu faktörlerini ölçmekte yetersiz kalması bu yöntemin sıkıntılıdır. İşletmelerin bu tür testleri gerçekleştirebilmesi için, adayları eğitimden ve oryantasyondan geçirmesi gerekmektedir, aksi takdirde bu tür uygulamaların eğitilmeyen adaylar için kullanılması, personel seçimi için yetersiz ve gereksiz olacaktır. Bu yüzden eğitim ve oryantasyondan geçmemiş adayların tabi tutulması gereken testler yetenek testleridir (Göktaş, 2010). Bu testlerde hazırlanan sorular farklılık gösterebilir. Bazı testlerde görev ve iş örnekleri taklit edilirken, başka testlerde iş ile ilgili yaygın bir şekilde kullanılan terimler sorgulanır. Bu yüzden simülasyon yöntemi ile hazırlanan sorular, işin özellikleri ile işin terimlerini çok iyi bir şekilde yansıtmayı gerektirmektedir. Bazı simülasyonlar da adayların fiziksel yetenekleri sınanmak zorundadır, bu yüzden bu tür uygulamalarda iş ortamı ile ilgili belli bir uygulama alanı oluşturulur.

**Değerlendirme merkezi yöntemi:** İşletmelerin işe alım sürecinde yapılan başarı testleri açısından, değerlendirme merkezi yönetimi yöntemi yeni ve güncel bir sistemdir. Bu yöntem, belli bir iş için başvuran adayların farklı yeteneklerini değerlendirmek için hazırlanan farklı ve tamamlayıcı tekniklerden oluşmaktadır. adayların sahip olduğu yeteneklerin ve eğitim yoluyla kazanmak zorunda oldukları yeteneklerin tespiti, bu yöntemle gerçekleştirilmektedir. Bu yöntemin karmaşık ve zor olduğundan, bu yöntemi uygulayan elemanlar ve personelin eğitilmiş ve deneyimli olmaları gerekmektedir. Genellikle bu yöntemi kullanan işletmelerde, bu yöntemi uygulamak için eğitilmiş elemanlar istihdam edilir ve bu süreci yönetmek sorumluluğu taşıyan yöneticilere bu yöntemle ilgili eğitim verilir. Bu yöntemin avantajları,

adayların iş hayatlarının ilerleyen zamanlarında iş davranışlarını kestirebilme olanağının sağlanması ve yöneticilerin yapmış oldukları personel seçimi ile ilgili başarı düzeylerinin artmasıdır (Küçükkaya, 2006).

### **2.3.6. Mülakat (Görüşme)**

Mülakat terimini ve kavramını tanımlamanız gerekirse, belli bir amaç uğruna gerçekleşen yüz yüze görüşmeler ve konuşmalar veya amaçlı söyleşilerdir. Bu uygulamalarda adaylara nitelik ve özellikleri ile ilgili sorular. Mülakat bir seçim aracıdır ve işletmelerin işe başvuran adaylar ile ilgili öznel ve nesnel bilgi elde etmeleri, mülakat yoluyla gerçekleşir. Adayların eğitim ve deneyimlerini hedef alan sorular nesnel bilgileri elde etmemizi ve adayların özgüven ve motivasyonunu ölçmeye odaklı sorular öznel bilgileri barındırmaktadır. Bu konuda bilinmesi gereken bir husus da, personel seçimi sürecinde karar verme aşamasının en fazla bu öznel bilgilerden etkilenir olduğudur (Tütüncü, 2015).

İşletmelerin insan kaynakları bölümü yöneticileri mülakat aşamasına özenli ve sistemli bir şekilde gerçekleştirmeliler. Adaylarla mülakatını gerçekleştirilmesinden sonra, başvuru yapan her aday ile ilgili bilgiler kaydedilmeli ve mülakatın genel bir özeti ile ilgili bilgiler not edilmelidir. Bu bilgileri not alınmaması takdirde, bir şirket veya kurumun orta ve üst düzey görevleri için seçmiş olduğu yanlış personel zaman ve para kaybına sebep olabilir.

#### **2.3.6.1. Mülakat aşamasının tarihsel gelişimi**

1930'lu yıllarda ortaya çıkan mülakat aşaması, geçen zaman boyunca ilerleme ve gelişme kaydetmiştir. Mülakat tekniği kullanımının artışı İkinci Dünya Savaşı ile gerçekleşmiştir. Bu dönemde, mülakat yönteminin verimlilik ve etkinliği ile ilgili detaylı araştırmalar yapılmış, gerçekleşmiş olan bire bir veya toplu mülakatlar hususunda ilerleme kaydedilmiştir. Bu dönemde, örnek olarak, mülakatların veriminin artması için, adayların belli niteliklere sahip olması hususunda bulgular elde edilmiştir (Tütüncü, 2015).

50'li yıllar, mülakat ile ilgili araştırmaların ve değerlendirmelerin başladığı ve arttığı yıllardır. Bu yıllarda bazı araştırmacılar, yaptıkları mülakatları değerlendirip analizini

yaptılar. Bu araştırmaların sonucu olarak mülakat süresi standart bir şekilde belirlenmiş oldu. Aynı zamanda bu araştırmalarda elde edilen bulgulardan biri de, mülakat sırasında konuşma önceliğinin başvuru yapan aday da olması gerektiğidir. Bu dönemde, araştırmacılar, mülakat sırasında başka nicel bulgulara da ulaşmak istiyorlardı. Örnek soru sayısı, ortalama cevap süresi veya adayların konuşma süresi bu nicel bilgiler içinde yer almaktadır.

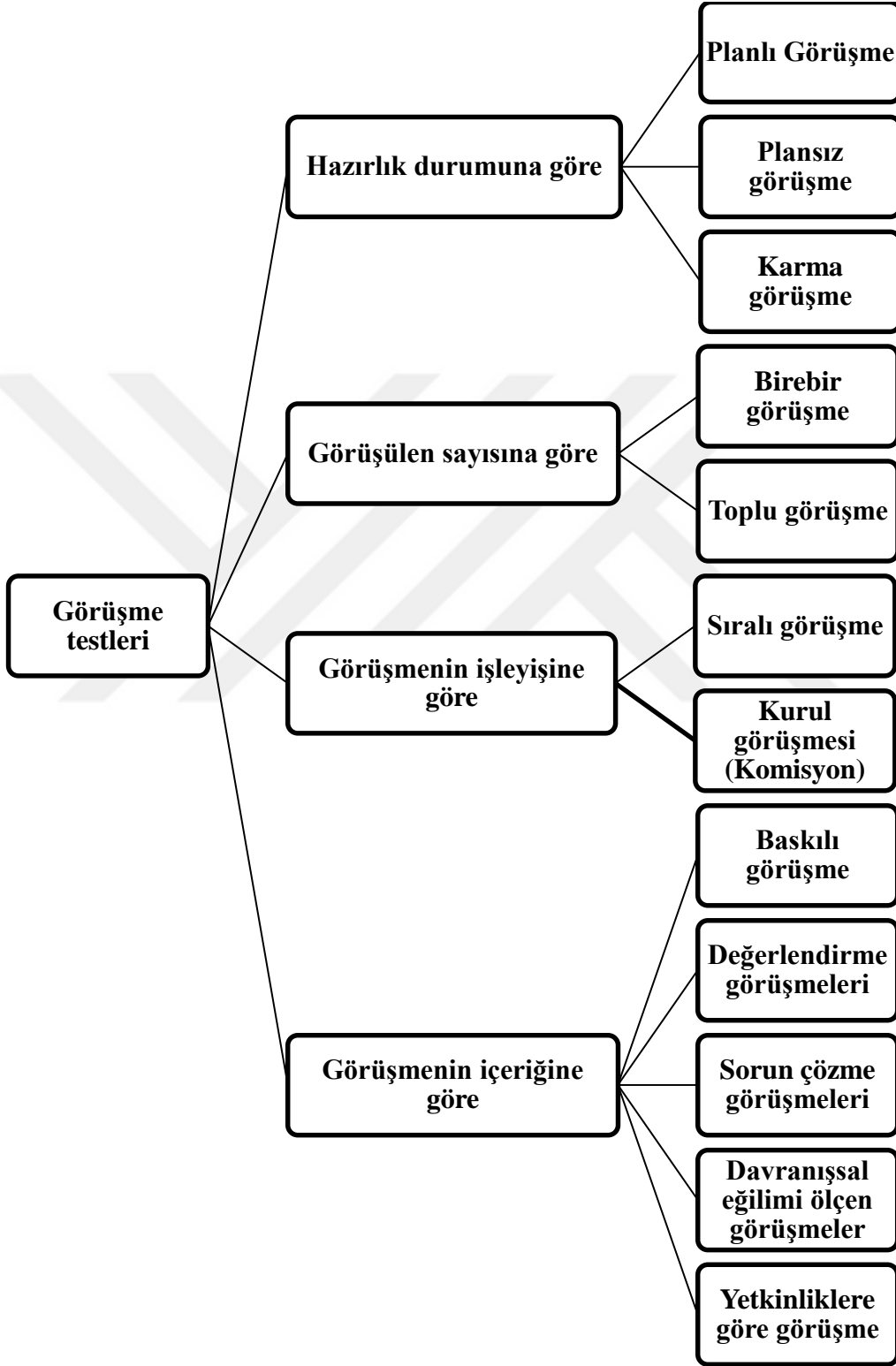
E.C.Webster, 60'lı yıllarda, mülakat tekniklerinin sonuçlarının daha fazla nicel olması için araştırmalar gerçekleştirdi. 1970'lerde A.B.D. de eşit istihdam konusu ele alındı ve yasa hali aldı ve bunun sonucunda işletmeler ve kamu kurumlarında mülakat sırasında, adayların dış görünüşü ve engellilerin mülakata girme konusu gündeme alındı. 1980'li ve 1990'lı yıllar da, artık daha sistematik ve yapılanmış olan mülakat tekniğı daha fazla kullanılmaya ve yaygınlaşmaya başladı (Tütüncü, 2015).

Mülakat konusu ve bu konu ile alakalı araştırmalar, günümüzde de, işletme, psikoloji ve genel olarak sosyal bilimleri dallarında devam etmektedir. Bu araştırmalardan yola çıkarak ulaşılan nicel bilgilerin niteliğı (olumlu veya olumsuz), işletmelerin mülakat yönetimine gösterdikleri ilgi ve duydukları ihtiyaç, bu konuyu daha uzun bir süre güncel ve işletme yönetiminin gündeminde tutacağı kesindir (Tütüncü, 2015).

#### **2.3.6.2. Mülakat Yöntemleri**

Mülakat yöntemleri ve türleri üzerine çoklu araştırma ve bilimsel çalışma yapılmıştır. Bu yöntem kullanılarak, çalışmalar yapılmasına devam edilmektedir. Mülakat konusunun işletmeler açısından büyük önem arz etmesi, bu konuyu işletme dalında büyük bir araştırma sahasına çevirmiştir. Mülakat yöntemleri ile ilgi çok büyük araştırmalar yapılmıştır ama bizim bu çalışmamızda amacımızın mülakat yönetimi konusunu incelemek olmadığından, bu araştırmaların ana şemasını bu çalışmaya yansıtarak, mülakat türleri konusunu daha özet ve daha işlevsel şekilde ele alacağız.

Mülakat türleri ile ilgili çok detaylı inceleme şeması şekil 2.5'teki gibidir:



**Şekil 2.5:** Mülakat Türleri Detaylı Bilgi Şeması

**Kaynak:** Göktaş, 2010

Mülakat türlerinden dört tanesi, yaygın olarak işletmeler ve kurumlar tarafından kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin listesi alttaki gibidir (Tütüncü, 2015):

### **Bireysel görüşme**

Bireysel görüşme, mülakat türlerinin en basitidir. Bu tür görüşmelerde basit bir şekilde, aday ve işveren veya işverenin vekili veya elemanı mülakatı gerçekleştirir. Bu aşamada adaya genel sorular yönlendirilir Bu aşamada kendini tanıtmış olur. Bu tür mülakatlar da aday ve işveren arasında yapıldığı için aday daha fazla öne çıkabilir. Bu demektir ki adayın kendisi ile ilgili bilgileri aktarmak ve kendini tanıtmak için daha fazla şansa sahip olacaktır (Göktaş, 2010). Aynı zamanda, işe başvuran aday tek bir kişi ile görüşme yaptığı için, daha stres olur ve daha sıkılır. Bunun sonucu da görüşmenin aday açısından daha performanslı geçmesidir.

Bu aşamada amaç, adayın açılan pozisyon için uygunluk seviyesini belirlemektir. Bu yüzden bireysel görüşmeler de tüm adaylara aynı soruların yönlendirilmesi büyük önem arz etmektedir (Karaçal, 2007).

### **Grup görüşmesi**

Mülakat türlerinden olan grup veya toplu görüşmeler, işletmelerin veya kurumlara üst kademeleri ve yöneticilerin seçiminde kullanılan yeni ve ilginç bir mülakat türüdür. İşletmeler personel seçimi aşamasında zaman kaybı yaşamamak için ve başvuran adayların yetenek ve özelliklerini hızlı bir şekilde değerlendirmek ve karşılaştırmak için toplu mülakat türünü uygularlar. Bu duruşmalarda ve görüşmelerde adayların bazı özellikleri gözlemlenir. Bu özellikler altta sıralanmıştır (Özkan, 2007):

- İnsanlarla iyi geçinme,
- Farklı durumlara göre geliştirilen davranışlar,
- Denge,
- Saldırganlık,
- Koşullara uyabilmek,
- Girişimcilik,

Toplu görüşmelerde İki tür yaklaşım uygulanmaktadır. Bu yaklaşımlarla ilgili bilgileri şöyle sıralamak mümkündür (Özkan, 2007):

**Birinci yaklaşım:** Bu yaklaşıma göre mülakatı gerçekleştiren kişi, mülakatı 10 ile 15 kişi ile gerçekleştirir. Görüşme sırasında, Adaylara sınav niteliği taşıyan farklı sorular sorulur ve bu soruları en olumlu yanıt veren ve açılan pozisyonun nitelikleri göz önünde bulundurularak uygun eleman seçimi gerçekleşir.

**İkinci yaklaşım:** Bu yaklaşım türü ilkinde kıyasen daha ilginçtir. Bu yaklaşımda yönetici adayları gruplar olarak bir araya getirilir ve görüşmeciyi yerine gözlemci sıfatıyla insan kaynakları elemanları katılır. Daha sonra gruptaki yönetici adaylarından bir konu üzerinde konuşmaları ve tartışmaları istenir. Bu sırada ise gözlemcilerin görevi, adayları tek tek gözlemleyerek, açılan yönetici pozisyonu için en iyi nitelik ve özelliklere sahip adayları seçer. Bazı kaynaklara göre bu tür toplu görüşmelerin adaylar açısından sayısı sınırınının 7 ve zaman açısından sınırı en fazla bir saat olmalıdır (Özkan, 2007).

### **Panel mülakat**

Bu mülakat türünde mülakata, birden fazla mülakatçı katılır. Bu mülakatçılar mülakat boyunca bağımsız bir şekilde adayları değerlendirirler ve bu doğrultuda kayıt tutarlar. Bu yöntemin bazı zorlukları vardır. Bu tür mülakatlarının gereksinimi olan deneyimli panel yöneticisinin mülakatta bulunmaması takdirde, mülakata kaos ve düzensizlik hakim olur. Bu yöntemde mülakata katılan panel üyeleri adaylara puanlar verirler, bu yüzden bu tür mülakatlarda duygusallık ve kişisel ön yargı gibi olumsuz faktörler en aza indirilir.

Panel mülakat türünde, mülakat yönetimi yapılandırılmıştır. Bu yüzden bu yapılanma sırasında hazır formlar düzenlenip, mülakat sırasında kullanılır. Adayların sorulara verdiği cevaplar doğrultusunda, cevaplara puan verilir. Puan verme sırasında kullanılan puan değerleri sırasıyla; “5 çok iyi, 4 iyi, 3 orta, 2 sınırdaki ve 1 zayıf” olarak sayısallaşır. Mülakatçılar mülakat bittikten sonra, mülakata genel bir not vererek bu notu değerlendirme formuna yansıtırlar. En sonunda adayların verdiği cevaplar



doğrultusunda verilen puanları ortalaması alınır ve aday hakkında karar verilir (Tütüncü, 2015).

Bu mülakat türünün, olumsuz yanları da vardır. Panel mülakatlarda birden fazla mülakatçı girmektedir ve sayının fazla olması, mülakatın uygulanması ve değerlendirilmesinin daha uzun sürmesine neden olmaktadır. Bu faktörler işletmenin personel seçimi aşamasının maliyetini arttırmaktadır (Savaş, 2006).

### **Bilgisayar destekli mülakat**

Günümüzün teknoloji çağında işletmelerin fonksiyonlarını otomasyonu ve çağa uydurulması gerekmektedir. Dolayısıyla mülakat sürecinin bilişim teknolojileri vasıtasıyla yapılması, yaşamakta olduğumuz rekabet ortamında, işletmelerin hızını arttıracaktır. Bu konuda araştırma yapan Nolan bilişim teknolojilerinin insan kaynaklarına on kat hız kazandırdığını tespit etmiştir (Tütüncü, 2015).

### **2.3.6.3. Mülakat teknikleri**

Mülakat teknikleri: mülakat teknikleri ile ilgili bilgileri 2 ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat teknikleridir. Bu teknikler ile ilgili bilgiler altta verilmiştir.

### **Yapılandırılmış mülakatlar**

Yapılandırılmış mülakat tekniğinin, belli bir temeli vardır. Bu temel, mülakattan önce işin özelliklerini göz önünde bulunduran bir takım soruların hazırlanması ve bu soruların görüşmeciler tarafından tüm adaylara yönlendirilmesi üzerine kuruludur. Yapılan bilimsel araştırma göre, bu tür mülakat teknikleri, bazı yapı unsurlarından oluşmaktadırlar. Bu sorular değerlendirme ve içerik başlıkları altında yer almaktadır.

Altta içerik başlığı altında sıraladığımız unsurlar yer almaktadır (Tütüncü, 2010):

- Mülakatta sorulan sorular iş analizinden kaynaklanmalıdır.
- Soruların her biri ile ilgili zaman süresi, yoğunlaşma ve aralar için limit koyulmalıdır.
- Adaylarla ilgili yardımcı bilgiler denetimden geçmelidir.
- Adaylara mülakat bitene kadar soru sorma izni verilmemelidir.

- Mülakatçıların sorduğu sorular belirli bir düzenli takip etmesi gerekiyor. Çünkü bu durumda adaylarla ilgili daha kullanışlı ve net bilgi elde etmek ve kolay değerlendirme yapmak mümkün olur.

Altta değerlendirme başlığı altında sıraladığımız unsurlar yer almaktadır (Herawi, 2016):

- Adayların vermiş olduğu her bir cevap ölçülmelidir ve bunun için çoklu değerlendirme ölçeklerinden yararlanılmalıdır.
- Mülakat yapanların (görüşenlerin) sayısı yükseltilmelidir.
- Adaylarla verdikleri cevaplarla ilgili tartışmaya girilmemelidir.
- Mülakat süresince not alınmalıdır.

#### **Yapılandırılmamış mülakat teknikleri**

Yapılandırılmamış mülakatlar, planlı olmaya ve görüşmelerden önce herhangi bir hazırlığın yapılmadığı görüşme türleridir. Mülakatçılar bu tür mülakatlarda mülakata katılmadan önce herhangi bir hazırlık yapmazlar. Bu tür görüşmeler de mülakat yapan görüşmeyi yönlendirir. Bu yüzden bu mülakatları yapan personelin bilgili ve tecrübeli olması gerekmektedir. Bu tür mülakatların prensibi, adayların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda soru tasarlayıp ve adaylara yönlendirmektir. Bu tür mülakatlar sırasında adayların davranışları, düşünceleri tepkilerini algılayıp anlayabilmek önemlidir ve aynı zamanda bu tür mülakatların kullanılmasının nedenidir (Tütüncü, 2015). Bu yöntemin dezavantajı güvenilirliğinin düşük olmasıdır.

#### **2.3.6.4. Mülakat hataları**

Mülakatın yapıldığı yer, mülakat adayı Ben mülakat yapalım etkileşim sürecine, mülakat veya görüşme denilmektedir. Mülakat aşamasında mülakatı yapan kişinin subjektif düşüncelerinden kaynaklanan bazı hatalar ortaya çıkabilmektedir. Bu sekiz hata ile ilgili bilgiler altta verilmiştir.

**Zıtlık hatası:** Bazen personel seçimi aşamasında gerçekleşen mülakatlarda, bir pozisyon için birçok kişi başvurur ve görüşmeciler bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde onları birbiriyle karşılaştırmaya giderler. Buradaki yanlış, adayların işletmenin menfaatini ve açılan görevin niteliklerini yansıtan belirli standartlara göre karşılaştırılması yerine, birbirleriyle karşılaştırılmasıdır. Bir mülakatta, peş peşe birkaç yetersiz aday ile görüşüldüğü varsayımından yola çıkarak, bu yetersiz adaylardan sonraki görüşmeye katılan ve nitelik açısından orta bir adayla görüşme yapılması, yetersiz ve orta adayların karşılaştırılmasından kaynaklanan zıtlık sonucunda, orta seviyedeki eleman, işletmenin aramakta olduğu en iyi seçenek olarak gözükabilir (Göktaş, 2009). Bu yanlış algılama, bir zıtlık hatasıdır.

**Benzerlik hatası:** Genel olarak psikolojik açıdan insanlar onlara benzeyen bireylere yakınlık duygusu beslerler. Görüşmelerde bu olgudan müstesna değiller. Görüşmecinin, görüşmekte olduğu aday, onunla aynı üniversiteden mezun olmuş olabilir veya aynı hobilere sahip olabilir veya kişilik özellikleri açısından görüşmeciyeye benzeyebilir. Bu nedenlerden dolayı, bazen mülakat yapanlar kendilerine benzeyen adaylarla ilgili daha olumlu değerlendirmeler yaparlar (Göktaş, 2009).

**Ön yargılar (İrk, yaş ve cinsiyet açısından):** Bir görüşmeci insanların cinsiyeti, yaşı ve ırkı ile ilgili ön yargılı ise, bu durum görüşmeci ile aynı fikir yapısını paylaşmayan adayların aleyhine işleyecektir. Örnek olarak bir görüşmecide bir pozisyonla ilgili “bu işi genç birisi yapamaz” mantığı var ise, genç adayların o pozisyonla ilgili pek şansları olmayacaktır.

**Olumsuz bilgilerin baskınlığı:** Bu hata, görüşme sürecinde, görüşmecilerin adaylardan aldığı olumsuz bilgileri, olumlu bilgilere kıyasen daha fazla zihinlerinde tutma eğilimine sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

**İlk izlenim hatası:** İnsan psikolojisi üzerine yapılmış olan birçok araştırmaya göre, görüşmeciler aday ile ilgili kararı mülakatın ilk üç dakikasında bilinçsiz bir şekilde verdiklerini tespit etmiştir. Doğal olarak mülakat sırasında daha mülakatın ana konusuna gelmeden mülakatçıların bilinçsiz bir şekilde karar vermesi olumsuz bir olgudur. Bu hızlı verilen kararları olumlu olanları mülakatın süresi ilerledikçe değişebilirliği, ama olumsuz kararları daha az değiştiği bilimsel araştırmalarla kanıtlanmıştır (Özkan, 2007).

**Eksik dinleme ve eksik hatırlama:** Bu hatalar, görüşmecilerin adayları dikkatli bir şekilde dinlememesi veya adayların cevap verdiği sırada, sundukları bilgileri not almamalarından kaynaklanmaktadır.

**Hale etkisi:** İş görüşmelerinde, bazen görüşmeciler bir tek olumlu yönünün etkisinde kalırlar. Bu olumluyu yön, adayların dış görünüşü, kazandıkları bir başarı veya sahip oldukları altyapı olabilir. Araştırmalara göre görüşmeciler bazen bu tek olumlu yönün etkisinde kalır ve aday ile ilgili genel izlenimleri bu etki altında şekillenir. Bir görüşmecinin yaptığı her şey veya söylediği her şey bu olumlu yönün etkisinde kaldığı zaman hale etkisi yaşanmıştır.

**Şeytanın boynuzları:** Nitelik açısından bu hata türü, hale etkisi hatasının tam karşıtıdır. Yani görüşmeci aday ile ilgili olumsuz bir olgunun etkisinde kalarak, bu olumsuz yönü açısından adayı değerlendirir. Doğal olarak değerlendirmesi gerçekçi ve doğru yansıtmayacaktır.

Göründüğü gibi yukarıda listelenen hataların hepsi görüşmeciden kaynaklanmaktadır. Bu hataları gidermenin yolları da altta listelenmiştir (Göktaş, 2009):

- Görüşmecilerin eğitimli ve tecrübeli olması,
- Görüşmecilerin adaylar ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması,
- Mülakat öncesi iyi hazırlık yapılması,
- Görüşmeye katılacak olan görüşmelerin sayısının birden fazla olması,
- Adaylara yeterli zaman ayrılması.

İş için başvuran adayların mülakat sırasında ve öncesinde uymaları gereken bazı kurallar ve almaları gereken bazı önlemler vardır. Buna göre, adaylar mülakat saatinde mülakat yerinde olmalıdırlar. Adayların mülakat saatinden 10-15 dakika erken gitmesi onların başvurdukları iş ilgili istekliliğini yansıtacaktır. Görüşme sırasında ise, adaylar kibar olmalıdırlar ve görüşmecileri rahatsız etmeden göz teması kurmaları gerekmektedir. Aynı zamanda adaylar onlara yönlendirilen soruları cevaplamak için karşı tarafın lafının bitmesini beklemesi gerekmektedir. Mülakat sırasında adayların başvuru yaptıkları işi ile ilgili istekli olduklarını göstermek için iş ile ilgili nitelik ve özelliklerini görüşmecilere yansıtmalıdırlar. Her bir sorunun cevabını net ve açık bir şekilde vermelidirler ve görüşme sonunda, görüşmeciler ile tokalaşmalı ve kendisine zaman ayırdıkları için minnettarlıklarını sunmaları ve tekrar görüşmenin görüşmecileri etkilemeleri açısından olumlu bir davranış olacaktır.

### **2.3.7. Referans araştırması**

Çalışma adaylarını tanıyan ve onlarla iş arkadaşlığı yapmış olan veya adayların yöneticisi olan kişilerin verdikleri yazılı veya sözlü bilgilere referans denilmektedir. Adaylar hakkında bilgi veren kişiler adayla akrabalık ilişkilerinin bulunmaması gerekmektedir. Eğer adayın iş tecrübesi yok ise, eğitim aldığı kurumlardaki öğretim görevlileri onun hakkında bilgi verebilirler.

Adaylar iş için doldurmuş oldukları başvuru formlarında referans göstermiş oldukları kişilerle görüşme yapılmasının adı referans araştırmasıdır.

Referans araştırmasının nedeni, işe başvuran adayların işe alınma ihtimali var ise, verdikleri bilgileri kontrol edilip doğrulanmasıdır. Yeni mezun olan öğrenciler hakkında referans olabilecek kişiler, öğretim görevlileri ve okul yetkilileridir. Aynı zamanda öğrencilerin transkriptleri de, onların bilimsel seviyelerini anlamak için yeterli bir araçtır (Tütüncü, 2015).

Daha önce iş tecrübesi olan adayların referansları ile irtibata geçildiğinde ise, adayın başarısızlıkları, başarıları, ekip çalışmasına yatkınlık, işten ayrılmasının sebebi ve bunun gibi sorular yöneltilir. Referans araştırması konusunda dikkat edilmesi gereken bir husus, bu araştırmanın cevaplarının güvenilirlik seviyesinin düşük olmasıdır,

çünkü adaylar genellikle onların hakkında olumlu fikirlere sahip kişileri referans olarak gösterirler veya tam tersi olarak bir adayın eski yöneticisi, aday işten ayrıldı diye, aday hakkında olumsuz bilgiler aktara bilmektedirler. Referans araştırmasında başka bir husus ise, bu araştırmanın yapılmasından önce, adaylardan izin alınması gerekmesidir. Referans araştırmaları e-mail, telefon veya mektup gönderme yolu ile gerçekteşir. Referans mektupları, adayın referans gösterdikleri kişilere gönderilerek özel formlar içerirler (Göktaş, 2009). Referans gösterilen kişi, aday hakkındaki hazırlanan bu formları doldurup adayın başvuru yaptığı işleme geri göndermek zorundadır.

### **2.3.8. Seçim kararının verilmesi**

Çağdaş işletmelerde personel seçimi aşama aşama gerçekteşir. Yani iş pozisyonu duyurusu yapıldıktan sonra başvuran adaylar, çoklu mülakat ve testlere tabi tutularak elenirler ve sona kalan adaylar arasından personel seçimi kararının verilmesi aşamasına gelinir. Bu aşamada işletmelerin yöneticileri veya insan kaynakları yetkilileri bir panel veya kurum oluşturabilirler. Bu kurul adaylarla ilgili bilgileri analiz edip, birbiriyle karşılaştırırlar ve bu aşamadan sonra karar verme aşamasına gelinir. Kurul karar verdikten ve işe seçilen adayı kesinleştirdikten sonra nihai kararın alınması için adayın bilgileri işletme yöneticilerinin veya bölüm yöneticisine iletilir ve onay alınır. Bu adımdan sonra seçilen adaya bilgi verilir (Sabuncuoğlu, 2013). Bu aşamada dikkat edilmesi gereken bir husus ise, aday seçildikten sonra seçilmeyen adaylara da bilgilendirme yapılması gerekmesidir.

Personel seçiminin karar aşamasında ise, bazı işletmeler farklı uygulamalar ve testlerle başvuranları eledikten sonra, seçim kararını işletme veya bölüm yöneticisine verirler ve böylelikle yöneticiler adayların hepsi ile değıl de, sadece kalifiye adaylarla görüşme yapmış olurlar. Bazı kurumlar ise personel seçimi ile ilgili tüm aşamaları insan kaynakları departmanının yetkisine bırakırlar.

Personel seçimini yapmak için başlıca iki yöntem kullanılır. Bunlar:

**Basit yöntem:** Bir işletme personel seçimi için basit ve yalın değılendirme yöntemini kullanıyorsa, başvuru formlarında uygun özelliklere sahip adaylar

belirlenir. İşletmenin uygulamış olduğu sınavlarda yüksek puan alan adaylar tespit edilerek, mülakatlarda toplanan bilgiler ve izlenimler değerlendirmeye alınır. Bu aşamadan sonra tüm bu bilgiler puanlama şeklinde sayısallaştırılır ve sıralama yapılır. Uygun sıralarda yer alan adayların bilgileri referans araştırması yoluyla doğrulandıktan sonra seçim gerçekleşir (Küçükkaya, 2009).

**Karşılaştırmalı yöntem:** İşletmeler personel seçimi için karşılaştırmalı yöntemi kullanıyor ise, adayların başvuru formları ve kağıtlarında belirttikleri nitelikler ve özellikler, aynı pozisyonda görev alan ve çalışmakta olan personelin nitelikleriyle karşılaştırılır. Testlerin ve sınavların sonuçları, geçmiş dönemlere ait olan sonuçlar ile karşılaştırılır. Aynı zamanda mülakatlardan elde edilen izlenimler ve bilgiler adayın başvuru formundaki bilgilerle ve testlerin sonuçlarıyla karşılaştırmaya alınır. Bu uygulamalarla beraber referans araştırması yoluyla adayların önceki işyerlerindeki davranışları öğrenilerek, değerlendirmeye alınır. Bu yöntem, istatistiksel değerlendirmeler ve başvuru kağıtları veya görüşme formları gibi araçların kullanılmasını zorunlu kılar.

Seçim aşamasından sonra, işletmeler seçtikleri adaylara sundukları maddi ve manevi imkanları bildirmek için aday ile bir kez daha görüşmek isterler. Bu görüşme sırasında adaya, açılmış olan pozisyona uygun bulunduğu bilgisi aktarılır. Yani basitçe adaya iş teklifi yapılır. Bu teklif sözlü veya yazılı bir şekilde yapılabilmektedir. İşletme ve personel açısından, anlaşmazlıkları önlemek için, iş teklifinin yazılı bir şekilde yapılması her iki tarafın haklarının korunmasına neden olacaktır.

İş teklifi görüşmesinden adaylara verilecek olan bilgiler altta sıralanmıştır (Göktaş, 2009).

- İş teklifinin kabul edilmesi için son gün,
- Ücret, yan ödemeler ve başka olanaklar,
- İşe başlangıç tarihi,
- Ön koşullar,
- Çalışma koşulları.

**İş teklifinin kabul edilmesi için son gün:** İş teklifi yapılmış olan adaylardan, hemen sonuç ve cevap beklemek yanlış bir beklentidir. Çünkü aday birkaç işe aynı zamanda başvurdu ise ve bu başvuruların testleri ve mülakatları devam ediyor ise, son kararı vermesi için durum değerlendirmesi yapması şarttır. Bu yüzden, iş teklifi yapılmış olan adaylara belli bir zaman süresi tanınmalıdır. Eğer iş teklifi adaya yazılı olarak iletilmiş ise, bu kabul süresi yazılı iş teklifinde belirtilmelidir.

**Ücret, yan ödemeler ve başka olanaklar:** Adaylara iş teklifi yapıldığı sırada, maaş ile ilgili bilgi dakik ve net bir şekilde verilmelidir. Aynı şekilde ikramiyeler ve primlerle ilgili bilgiler de adayları aktarılmalıdır. İşletmelerin özel sağlık sigortası ve bunun gibi yardımları var ise, bu yardımlar ile ilgili bilgiler de adaylara verilmelidir.

**İşe başlangıç tarihi:** Bilindiği üzere, başka bir işte çalışmakta olan bir elemanı işten ayrılabilmesi için belirli bir ihbar süresini geçirmek zorundadır. Bu yüzden işe başlama tarihi aday ve işletmenin birlikte verdikleri bir karar ile ve her iki tarafa uygun olacak şekilde belirlenir.

**Ön koşullar:** Bazı işletmeler adayları işe alabilmek için, belge ibrazı veya sağlık kontrolü uygulamaları isterler. Adaylara bu konular ile ilgili bilgiler, iş teklifi sırasında verilmelidir ve aksi takdirde iş teklifi geri alınacağı ile ilgili ikaz edilmelidirler.

**Çalışma koşulları:** Adaylara çalışma saatleri ve çalışma günleri ile ilgili bilgi ve iş seyahatleri ile ilgili yapılacak olan masrafların nereden karşılanacağı hakkında detay verilmelidir. Çalışanların ofis dışına çıkıp görüşme yapmaları gerekiyorsa, bu gidiş gelişlerin zamanları ve masraflarının nasıl karşılanacağı iş teklifi yapılırken konuşulması gereken diğer hususlardandır.

### **2.3.9. Diğer adayların bilgilendirilmesi**

Personel seçimi gerçekleştirildikten ve iş sözleşmesi imzalandıktan sonra, iş için başvuran diğer adaylara e-mail, telefon veya mektup yoluyla sonuçların bildirilmesi gerekmektedir. Bu bilgilendirme sırasında, adayın işletmeye göndermiş olduğu bilgiler, katılmış olduğu testler ve mülakatlar için teşekkür bildirilmesi büyük önem arz etmektedir. İşe alınmayan adaylara yapılacak olan bu geri dönüş hızlı yapılmalıdır.



Çünkü hem işletmenin veya kurumun itibarı olumsuz etkilenebilir ve hem de adaylar geri dönüş beklerken, başvurdukları başka işlerden aldıkları cevapların değerlendirmesinde sıkıntı yaşarlar. Seçilmeyen adaylarla ilgili bilgiler bir bilgi havuzunda toplanmalıdır. Bu uygulama işletmenin daha sonra personel arayışında ve seçiminde kolaylık sağlayacaktır (Göktaş, 2009).

### **2.3.10. İşe yerleştirme**

Yeni personelin işe uyum sağlayabilmesi için ilk aşamada ona hiç ve iş yeri ile ilgili detaylı bilgi verilir. Bir sonraki aşama ise yeni personelin işletmede veya kurumlar çalışan elemanlarla tanıştırılmasıdır. Daha sonra yeni personele işbaşı eğitimi verilir. Bu aşamada yeni personelinin işe başladığı bölümün yöneticisi çalışanın dosyasını inceleyerek çalışana nitelik ve özelliklerine göre yeni işe çalışma programı hazırlamalıdır (Sabuncuoğlu, 2007).

Yapılan bilimsel araştırmalara göre, işyerinden kendi istekleriyle ayrılan çalışanların büyük bir oranı, işten ayrılma kararına işe yerleştikleri ilk altı ay içinde karar verdiklerini tespit etmiştir. Bu olayın nedeni ise, yeni işe alınan personelin kurum içinde çalışanlarla tanıştırılmadığı için kendini terk edilmiş hissetmesi ve ona işyeri veya iş ile ilgili yardımda bulunacak kimseyi bulamamasıdır. Bu yüzden işletmeler açısından, işe aldıkları yeni personel ile yakından ilgilenmek ve onları yaptıkları görev ve işyeri ile ilgili aydınlatarak yardımcı olmaları çok önemlidir (Sabuncuoğlu, 2007).

Yeni personelin işe yerleştirme aşamasında iki tür yaklaşım mevcuttur. Bunlardan birincisi biçimsel ve diğeri biçimsel olmayan yaklaşımlardır. Biçimsel olmayan yaklaşımda, yeni göreve seçilmiş olan adaylar direk işe başlarlar. Ama daha mantıklı ve faydalı olan biçimsel yaklaşımda ise, yeni personel, görevlerin niteliğini ve özelliklerini kapsayan ve aynı zamanda işyeri ile ilgili hazırlık aşaması anlamına gelen oryantasyon programlarıyla hazırlanarak işletmeye kazandırılırlar (Tütüncü, 2015).

### **2.3.11. Oryantasyon (İşe Alışma Eğitimi)**

Oryantasyon, seçilmiş olan adayların, işletme ve kurumların yeni bir üyesi olarak, faaliyet gösteren işletme ve işi tanıtmak amaçlı gerçekleştirilen bir eğitim ve yönlendirmedir. Bu süreç, personelin faaliyete başlamadan önce gerçekleştirilir ve

personelin işletme veya kurumda en verimli şekilde çalışabileceği zamana kadar uzatılır. Eğitimin ilk aşaması, genel bilgiler ve işin kendisi ile ilgili detaylar sunarak başlar. Daha sonra ise, tanışma, hakların bildirilmesi ve iş yerinin tartılmasına geçilir.

Yeni çalışmaya başlayan bir personel açısından, kendini rahat hissetmek ve üstlendiği yeni görevinde başarılı olabileceğine inanmak, en önemli iki konudur. Bu yüzden çalışanlar için uygulanan oryantasyon programları dört konuyu kapsamalıdır. Bu konuları listesi altta verilmiştir (Göktaş, 2009).

- Tanıştırma
- İşletmenin tanıtımı
- İşin tanıtılması
- Çalışan haklarının açıklanması

**Tanıştırma:** Bu aşama, yöneticiler, alt yöneticiler, eğitimciler ve personel ve danışmanlarla tanışmaktan oluşmaktadır.

**İşletmenin tanıtımı:** Bu aşamada yeni personele çalışmakta olduğu işletmenin yapısı, yöneticileri, üretilmekte olan hizmet veya mal, üretim süreci, üretim hattı, güvenlik sistemi, disiplin sistemi ve bunun gibi konular ile ilgili bilgiler aktarılmaktadır.

**İşin tanıtılması:** Bu aşamada işin amacı ve konusu, çalışma ortamı, işin güvenliği, işin diğer çalışanlarla ve görevlerle olan ilişkisinin bilgisi yeni personele verilir.

**Çalışan haklarının açıklanması:** Bu aşamada, maaş ödeme günleri, maaş ödeme yöntemleri, izinler, mola süreleri, çalışma saatleri, tatiller, emeklilik programları ve bunun gibi konular hakkında bilgiler verilir.

Özetlememiz gerekirse, çalışanın iş yerindeki ilk eğitimi oryantasyon olduğundan, bu eğitimin başarılı ve yararlı geçmesi, hem çalışan açısından hemde işletme açısından faydalı olacaktır.

#### **2.4. Persönel Seçimi Teknikleri**

İnsan kaynakları yönetiminin personel seçme teknikleri ile ilgili dört ana başlık mevcuttur. Bunlar mülakat, psikoteknik yöntemler, değerlendirme merkezi

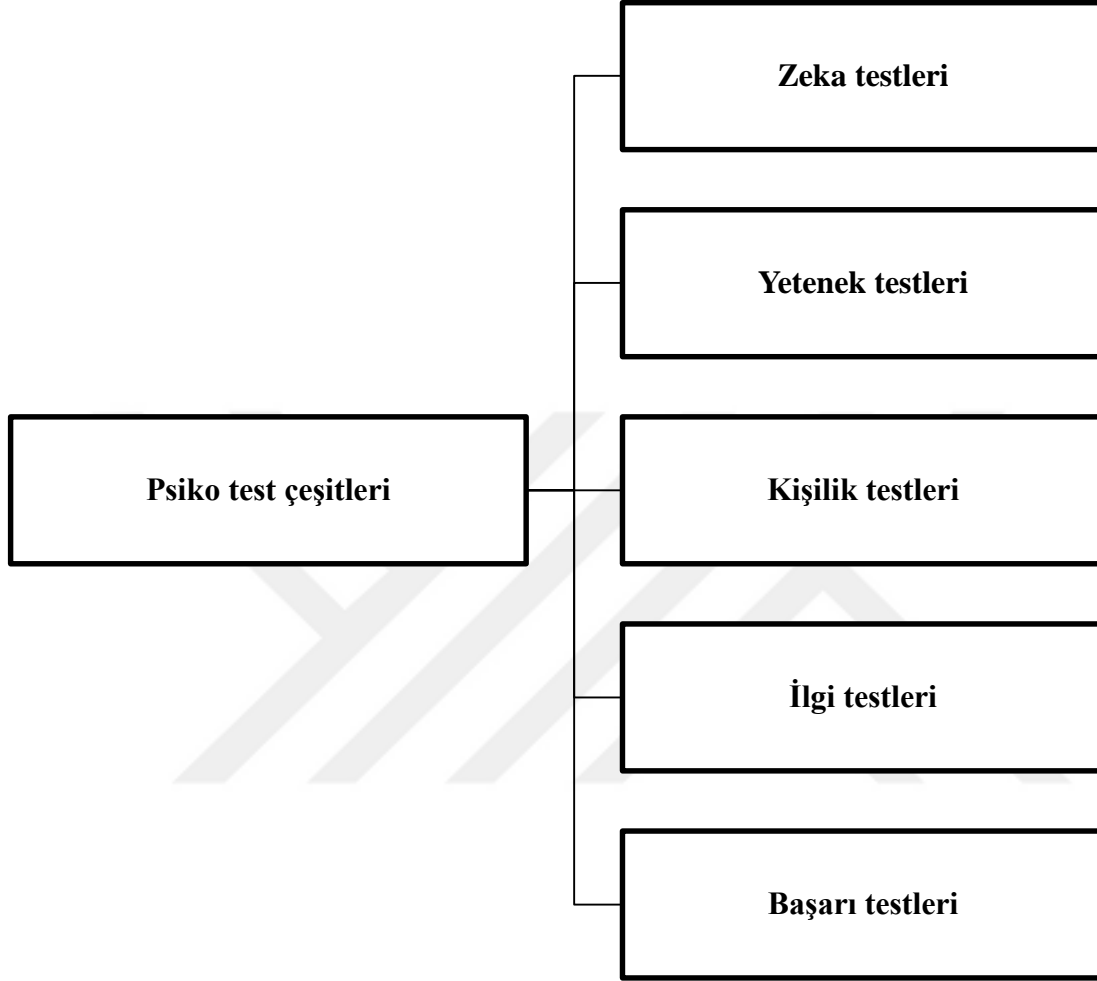
uygulamaları ve diğer yöntemlerdir. Söz konusu bu dört anadalin psikoteknik yöntemler ve mülakat yöntemi bir önceki bölümde, personel seçimi süreçlerinde işlendiği için bu bölümde değerlendirme merkezi uygulamaları ve diğer uygulamalar ele alınacaktır. Mülakat ve psikoteknik yöntemler şematik şekilde ve sembolik olarak özetlenecektir.

#### **2.4.1. Psikoteknik yöntem**

Personel seçimi süreçleri bölümünde incelediğimiz gibi, insan kaynakları yönetimi konusunda, personel seçiminde psikoteknik yöntemi ele aldığımızda, bu konu ile ilgili iki kavram incelenmelidir. Bunlardan birisi test uygulanır iken uyulması gereken ilkelerdir. Bu ilkeler, güvenilirlik, geçerlilik, nesnellik, ekonomiklik, standardizasyon ve hemojeniklik ilkeleridir. Bu ilkelerin şematik görüntüsü Şekil 2.6'da verilmiştir.

Psikoteknik yöntem ile ilgili, araştırılması gereken ikinci husus ise, psikoteknik test çeşitleridir. Bu testler, zekâ testleri, kişilik testleri, yetenek testleri, ilgi testleri ve başarı testleridir.

İşletmelerin personel seçimi sürecinde kullandığı uygulamalardan bir tanesi de test yöntemidir. Test yöntemine aynı zamanda psikoteknik inceleme adı da verilmiştir. İşletme ve insan kaynakları alanında genellikle psikoteknik inceleme, personel adaylarının üzerinde gerçekleşen test uygulamalarını kastetmektedir (Göktaş,2010).



**Şekil 2.6:** Psikoteknik Test Çeşitleri

**Kaynak:** (Göktaş, 2010)

#### **2.4.2. Mülakat**

İnsan kaynakları yönetiminin personel seçimi yöntemlerinde olan mülakat, bir önceki kısımda, 2.2.6. bölümde detaylı olarak ele alınmıştır. Mülakat tekniğinin insan kaynakları sahasında kullanılma tarihçesi, mülakat yöntemleri, mülakat teknikleri ve mülakatlarda yapılan yaygın hatalar ile ilgili bilgileri bu bölümde işlenmiştir. Mülakat türlerinin kapsamlı ve detayları bilgileri ise, şekil 2.5’te gösterilmiştir.

### 2.4.3. Değerlendirme merkezi uygulamaları

Değerlendirme merkezi uygulamalar, II. Dünya Savaşı öncesinde Avrupa'da kullanılmaya başlandığı tarihsel araştırmalara göre bilinmektedir. Almanya II. Dünya Savaşı öncesi, değerlendirme merkezi uygulamalarını, çok yönlü değerlendirme yöntemleri ile asker ve subayların seçimi için kullanılmaktaydı. Amerika'nın ve İngiltere'nin bu yöntemi kullanması ise II. Dünya Savaşı sırasında gerçekleşmiştir. Amerika'nın USOSS (U.S. Office of Strategic Services) kurumu ve İngiltere'nin BWO (British War Office) kurumu tehlikeli, riskli ve hassas görevleri gerçekleştirmek için bu yöntemlere başvurmuşlardır. Bu iki ülkenin ordularında kullanılan bu yöntemde göreve aday gösterilen bireyler, üç gün boyunca farklı testler ve uygulamalara tabi tutulurlardı. Bu uygulamalara ise bir psikolog, bir ordu tıp doktoru ve bir üst düzey asker katılmaktaydı (Telman ve diğ., 2004).

Savaş bittikten ve değerlendirme merkezi uygulamalarının ordu'da başarılı bir şekilde kullanılmasından sonra, bu uygulamalar işletmelerde kullanılmaya başlandı. Bu yöntemi kendi bünyesinde kullanan ilk işletme, Amerika'nın telefon ve telgraf (AT&T) kurumudur ve 1956 yılında gerçekleşmiştir.

Türkiye'deki uygulamalar ise daha farklıdır. Türkiye'deki işletmelerde organizasyonlar farklılık göstermektedir. Genellikle aile şirketlerinin kendilerine özgü organizasyon şemaları mevcuttur. Türkiye işletmelerinde galip kültür, patron, yönetici veya çalışanlarının çoğunlukta olduğu yörenin kültürüdür. Türkiye işletmelerinde işlerin başlığı ve içeriği ve özellikleri farklılık gösterebilir. Aynı zamanda Türkiye işletmelerinde kullanılan teknoloji, seviye açısından belli biri standarda tabii değildir. Batı kültürüne kıyasen, Türkiye vatandaşlarının, değer yargıları, kişiliği davranışları ve tutumları farklıdır. Doğal olarak bu fark, işletmelerde insanlar, yaptıkları iş ve işletmelerde kullanılan makineler açısından değerlendirmesi gerekiyor. Bu demektir ki, Türkiye işletmeleri ve işletme sahasında araştırma yapan bilim adamları Türkiye'deki demografik ve iş dünyası kültürünü göz önünde bulundurarak, yeni iş analizleri yapmaları gerekmektedir. Çünkü Batı kültürü için hazırlanmış olan iş

analizlerinin, bir standart analiz olarak Türkiye'de kullanılması doğru bir davranış olmayacaktır (Çevik, 2010).

Personel seçimi ve değerlendirme aşamasında uygun adayı belirlemek ve adayların verimliliklerini doğru bir şekilde değerlendirmek için en kapsamlı ve detaylı uygulamalar değerlendirme merkezi uygulamalarıdır (Çevik, 2010).

Değerlendirme merkezi yönteminde, uzmanlardan oluşan bir grup, farklı teknikleri dizi halinde hazırlayarak, bireyleri veya grupları değerlendirirler. Uygulamalar hem işletme içinde ve insan kaynakları bölümünün inisiyatifinde gerçekleştirilebilir ve hem de kurum veya işletme dışında, değerlendirme konusunda uzmanlaşmış olan özel kurumların bünyesinde gerçekleştirilebilir.

Bir pozisyon için başvuran adayların, gelişmeye açık ve güçlü yönlerinin tarafsız bir biçimde anlayabilmek, değerlendirme merkezi uygulamalarının personel seçimi ve değerlendirme aşamasındaki temel amaçtır. Değerlendirme merkezi uygulamalarının birçok özellikleri mevcuttur ama değerlendirme yapanlara, adayların verimliliğini, çalışma ortamına benzer ortamlarda gözlemleme şansını vermesi, bu yöntemin en önemli özelliğidir. Uygulama merkezinde kurum ve işin özelliğine bağlı olarak farklı yöntemler kullanılır. Bu yöntem, işletmelere değerlendirme ve ölçme araçları ve hakiki bir iş ortamının simülasyonu ile pozisyona başvuran adayların özellik ve kabiliyetlerini tespit edip ve değerlendirmeye almasını sağlar (Çevik, 2010).

Değerlendirme merkezleri uygulamalarını temel düşünce yapısı, işe başvuran adayların gerçek iş ortamında verdikleri kararları yapay bir senaryoda gözlemlemektir. Bu uygulamalarda, gözetmenler adayların performansını dikkatle izleyip, subjektif değerlendirmeler yaparlar. Bu uygulamalar 1 ila 2 günde gerçekleştirilir. Uygulamaların bu kadar uzun sürmesi işletmelere fazla gider ve maliyet yüklemesi açısından bir dezavantajdır. Değerlendirme merkezi uygulamaları, adayları yapacakları işin nitelik ve özellikleri doğrultusunda belirli uygulamalar, bilgisayar simülasyonları, lidersiz grup çalışmaları, rol yapma, problem çözme toplantıları, liderlik faaliyetleri ve bunun gibi uygulamalarla sınavarak değerlendirir (Aldemir ve diğ., 2004). Bu tür uygulamalarda birden fazla gözetmen görüşmeye iştirak etmelidir.

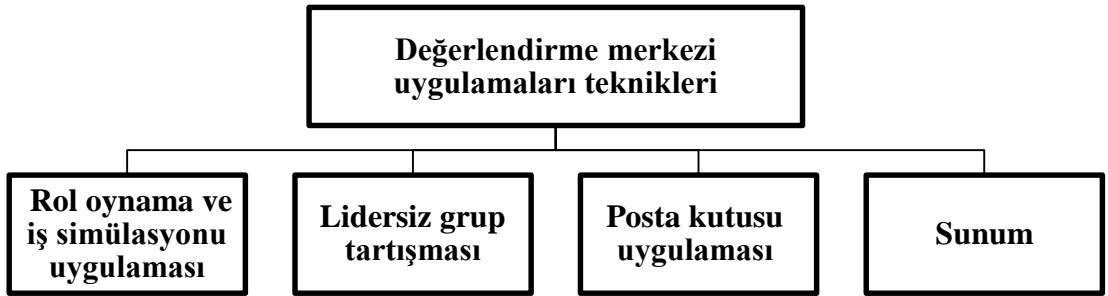
Bu tür uygulamalarda mülakatçıdan ve gözetmenden daha yüksek seviyede olan yöneticilerin katılması önem arz etmektedir. Bu uygulamalar ile ilgili son karar, uygulamalar sırasında ortaya çıkan bilgilerin raporlanmasından sonra verilir (Sarılar, 2006).

Değerlendirme merkezi uygulamaları hakkında unutulmaması gereken bir husus ise, bu uygulamaların yeni personelin işe alım sürecinde kullanılmasına rağmen, işletme ve kurum içinde mevcut personelin kariyer planlama, terfi ve işletme içinde gelişmesi gereken alanları tespit etmek için kullanılmaktadır.

#### 2.4.3.1. Değerlendirme Merkezi Uygulama Teknikleri

Değerlendirme merkezi uygulamalarında yürütülen teknikler alttaki gibi sıralamak mümkündür (Çevik, 2010).

- Rol oynama ve iş simülasyonu uygulamaları,
- Lidersiz grup tartışması,
- Posta kutusu uygulaması,
- Sunum.



Şekil 2.6: Değerlendirme Merkezi Uygulamaları Teknikleri

Kaynak: Çevik, 2010

**Rol oynama ve iş simülasyon uygulamaları:** Bu uygulamada, aday ve rol oynayan bir kişi, simülasyonun amacı doğrultusunda iletişim kurmak zorundadır. Örnek olarak, hizmet üretim sektöründe, aday işletme personeli ve rol yapan kişi de müşteri rolünü oynarlar. Rol oynama başlamadan önce adaylara yüzleştirecekleri problem ile ilgili yazılı bilgi verilir ve onlardan sorunu çözmek için bir rol oynamaları istenir. Adaylara problemler ile ilgili yazılı bilgi verildikten sonra onlara hazırlanmaları için belli bir zaman süresi tanınır. Bu aşamadan sonra aday rolünü oynayarak performansını sergilemek zorundadır. Bir sonraki aşama ise, tecrübeli ve bilgili değerlendiriciler tarafından adayların farklı yetenek ve özellik boyutlarının ölçülmesidir. Bu uygulamalarda değerlendirmeciler, adayların sosyal ilişkilerindeki becerileri, olaylara akıllıca yaklaşımları ve istek güçleri ile ilgili konulara odaklanmalıdırlar.

Bu uygulama haricinde, memorandum ve planlama gibi farklı uygulamalar kullanılabilir. Bu uygulamalar da, adaylara sıradan bir iş gününün yarısı veya bir saatlik bir süresini benzetme yaparak uygulanmaktadır. Bilindiği üzere insanlar iş hayatlarında kısa veya uzun olmak üzere bir süreliğine toplantılara katılırlar ve planlama yaparak kayıtlar tutarlar. Bu yüzden, bu tür uygulamalar ile adayların ölçülen becerilerinin onların gerçek hayatta ki performanslarına benzemesi açısından, bu uygulamalar iş simülasyon adını almayı hak etmişlerdir. Bu konuda bilinmesi gereken bir husus, bu çalışmaların ve uygulamaların kapsamının genişlemesi ile değerlendiricilerin daha çeşitli ve değişik davranışları gözlemlemek gereksinimidir. Birçok değerlendirme merkezi uygulamalarında, psikometrik testler kullanılır. Bu psikometrik testler adayların sözel, sayısal veya kişilik niteliklerini incelemeyi hedeflemektedirler. Genel olarak değerlendirme merkezi uygulamalarının son aşaması, bu uygulamalardan elde edilen bilgilerin ve gözlemlerin bir rapor haline dönüştürülmesidir (Çevik, 2010).



**Lidersiz grup tartışması:** Lidersiz grup tartışmaları adı verilen bu uygulamalarda, adaylar bir lider olmadan iki veya üç grup olarak bir araya getirilirler. Bu gruplara daha önceden belirlenmiş olan bir konu ile ilgili tartışmaları istenir. Daha sonra uygulamaya katılan adayları, belirli özellikleri açısından gözlemleyerek değerlendirirler. Bu özellikler; sunulan konuyu özetlemek ve aynı zamanda algılayabilmek, grup içinde etkili konuşmak, bir grupta veya ortamda başkalarını etkileyebilme kabiliyetleri ve bir grupta lider vasfını taşıyabilme eğilimleridir (Paksoy, 2002).

Adayların tartıştığı sürede, öğretmenler ve değerlendiriciler adayları dikkatli bir şekilde izleyip, not almaktadırlar. Gözetmenler ve değerlendiriciler hiçbir şekilde toplantıya müdahale etme yetkileri yoktur ve adaylardan sunulan problemi çözümlenmeleri beklemektedir. Sürenin sonuna gelindiğinde, değerlendirme merkezi yöneticisi toplantıyı bitirir. Bu hususta dikkat edilmesi gereken bir konu, yöneticinin toplantıda sunulan konu çözümlenmemiş olsa bile süre bittiğinde toplantıyı bitirmesidir. Daha sonra her değerlendirici her adayı ayrı ayrı değerlendirir. Bu değerlendirme tekniği, adayların sorun çözme, müzakere edip karar verme, liderlik, ekip çalışmasına yatkınlık ve bunun gibi yetenek özelliklerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Çevik, 2010).

**Posta kutusu uygulaması:** Bu yöntemde adaya farklı el yazılarıyla kayıtlı olan belgeler sunulur. Bu belgeler sipariş, not, telefon mesajı, kayıt, personel bilgileri veya şikayet mektupları olabilir. Bu belgelerin içerikleri, aday ile ilgili olabilir veya olmayabilir. Adayların bu belgelere gösterecekleri tepkiler belli olmadığından, işe başvuran adaylara iki ila üç saat süre verilir ve onlara sunulan belgeleri inceleyerek cevaplamaları istenilir. Belgeler sunulmadan önce adaya işletme veya kurum ile ilgili yardımcı olabilecek bilgiler aktarılır. Aynı zamanda, adaylara yazılı cevaplarının değerlendirileceğini bildirilerek, onlardan imkân dâhilinde açık ve kapsamlı tepki vermeleri istenilir. Bazı durumlarda posta kutusu uygulamasını geçilmeden önce, bir ön hazırlık şeklinde, uygulama ile ilgili bilgi verilir. Posta kutusu uygulamasının adaylarda değerlendirmeye aldığı özellik ve nitelikler, yaratıcılık, analitik zekâ,

hassasiyet, planlama, kontrol, kararlılık ve inisiyatif kullanma gibi özelliklerdir (Sarılar, 2006).

**Sunum:** Bu uygulamada, iş için başvuran adaylara bir konu verilir ve onlardan bu konuyla ilgili bir sunum hazırlayıp sunmaları istenilir. Verilmiş olan konuyla ilgili hazırlanma süresi on ila on beş dakikadır. Sunum süresi ise on dakikalık surelerdir. Buna ilaveten değerlendirmecilerin soru sorabilmesi içinde beş ila on dakikalık bir süre ayrılır. Adaylar bu uygulamada dağınık bir yapı çerçevesinde onlara sunulan sorun ve problemleri tespit edip, duruma vaakıf bir şekilde konu hakkında bir jüri karşısında sunum yapmalıdırlar. Aday konuyla ilgili bilgi verip, bu konu ile ilgili değerlendirmesini sunup, probleme çözüm üretip, gözetmenlerin sorularını yanıtlamalıdır. Bu yöntem, adayların sentez yeteneğine, yani sorunlar ve konular ile ilgili planlama ve öneri sunma kabiliyetine odaklanmıştır. Bu değerlendirme merkezi uygulamasında, çalışanların istek gücü, sosyal yetenekleri ve zekâları hakkında bilgiler elde edilir (Çevik, 2010). Adaylar bu uygulamada, konular arasında iyi bağlantı yapip, plan ve çözümlerini net ve açık bir şekilde ifade etmelidirler.

#### **2.4.4. Personel seçiminde kullanılan diğer yöntemler**

Daha önce bahsettiğimiz, psikoteknik testler, mülakat ve değerlendirme merkezleri uygulamalarından farklı personel seçimi yöntemleri ve teknikleri mevcuttur. Bu tekniklerden, grafoloji, biodata, yalan makinesi ve minyatür iş eğitimini saymak mümkündür. Bu tür personel sesimi yöntemleri ile ilgili bilgiler bu bölümde işlenecektir.

##### **2.4.4.1. Grafoloji (Yazı bilimi)**

Grafoloji biliminin de, başka bilim dalları gibi temel aldığı ilkeleri mevcuttur. Grafolojiye Neden mi bilim dalı adı verildiğini anlayabilmek için grafolojinin ilkelerini anlamak büyük önem arz etmektedir. Bu ilkeleri şöyle sıralayabiliriz (Baltacıoğlu, 1954):

- Her insanın el yazısında değişmez karakterler vardır,
- Her insanın el yazısı eşsizdir,

- Her insanın el yazısı bir bütündür,
- Her insanın el yazısında değişmez karakterler vardır.

Aynı zamanda grafoloji biliminin belli başlı bölümleri vardır. İsmail Hakkı Baltacıoğlu'na göre biyoloji biliminin ana başlıkları alttaki gibidir (Baltacıoğlu, 1954):

**Yazı fiziği:** Bilindiği üzere el yazısı kalemle yazılmaktadır. Kalem ve kâğıdın birleşimi insanların el yazılarının fiziğinin kaderini belirler. İnsanların el yazılarının biçimi, bu iki aracın fiziğinin değişmesinden etkilenmektedir.

**Yazı anatomisi:** Bilindiği üzere her bir el yazısı belli sözcüklerden, her sözcük ise belli harflerden, bu harfler belli parçalardan ve her parça bir sürü çizgi ve noktadan oluşmaktadır. El yazısının bütünü ve parçaları, bir biçimdir. İnsanların el yazılarının gövde özelliği vardır. Bu özellik el yazısının parçalarında da gözlemlenebilmektedir. El yazılarının bu tür incelenmesine anatomik grafoloji denilmektedir.

**Yazının fizyolojisi:** Her bir el yazısı, yazarın el hareketlerinden ortaya çıkmaktadır. Bir el yazısı ortaya çıkarken yazar bir takım el hareketleri gerçekleştirir. Grafoloji bilimi açısından bu el hareketlerinin incelenmesi, büyük önem arz etmektedir. El yazısı fizyolojisi bölümünde ele alınması gereken başlıca konular, el yazısının kesiklik veya süreklilik, yapay veya orijinal olmasını incelemektir.

**Yazının psikolojisi:** İnsanların psikolojik açıdan farklılık göstermeleri, onların el yazılarına da yansımaktadır. İnsanların el yazılarını etkileyen çevre koşulları da olabilir. Yani bir insanın el yazısı farklı koşullarda değişik olabilir. İnsanların el yazıları ve kişilikleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Yazı insanın kendisidir. Bu konuyu ele alan bilim dalı ise grafoloji bölümünün, psikolojik grafoloji alt dalıdır.

**Yazı sosyolojisi:** İnsanların el yazılarını etkileyen sadece psikolojik durumları veya fiziksel nitelikleri değildir. İnsanların sosyal durumları bile onların el yazıları üzerinde etki bırakmaktadır. Bu ilke ile ilgili çok önemli bir husus, milletlerin farklı felsefe ve kültür dönemlerinde farklı yazı şekillerinin ortaya çıkmasıdır. Orta çağın sanatı, klasik

sanat, Rönesans sanatı, romantik sanat gibi sanat tipleri var olabiliyorsa, aynı şekilde insanların yazı tipleri de var olabilmektedir.

Grafoloji yöntemi genel olarak, psikoloji, hukuk, kriminoloji ve işletmelerin personel seçimi aşamalarında kullanılmaktadır. Bu uygulamada personel adaylarının el yazı örnekleri alınır ve el yazılarının özellikleri araştırılır. Bilimsel araştırmalara göre insanların el yazıları üzerine kişilikleri ile ilgili öngörülerde bulunmak mümkündür (Çevik, 2010). İnsanların el yazılarını kişilikleri ile ilgili verdikleri bilgilerin bazıları altta sıralanmıştır (Emir, 2010).

- Kelimeler arasında mevcut olan mesafenin fazla olması, el yazısı sahibinin yalnız kalmayı sevdiğini yansıtır.
- Kelimeler arasında mevcut olan boşluk az ise, bu durum el yazısı sahibinin sosyal olduğunu yansıtır.
- El yazısının büyük olması, el yazısı sahibinin dost canlısı ve dışa dönük olduğunu yansıtır.
- El yazısının küçük olması, yazı sahibinin mantıklı olduğunu ve aynı zamanda düşmanlarıyla acımasız davrandığını ifade eder.
- El yazısına koyu harflerle yazılması, sözünü tutan titiz insan olduğunu yansıtır.
- El yazısının küçük ve zarif olması, yazı sahibinin kuralcı biri olduğunu yansıtır.
- El yazısının aralarının dar olması, yazarın hareketli biri olduğunu yansıtır.
- El yazısının sağa doğru eğilimli olması, yazarın iletişim yeteneğinin güçlü olduğunu yansıtır.

#### **2.4.4.2. Biodata yöntemi**

Bu tür personel seçimi yönteminin temeli adayların biyografik envanterinin kullanılması üzerine kuruludur. Bu yöntemde, işe başvuran adayların daha önceki iş tecrübeleri ve başarılarına istinaden, gelecekte ulaşabilecekleri başarıları tahmin

edilmeye çalışılır. Bu yöntem için kullanılan form genel olarak, başvuru formlarından toplanmış olan bilgileriyle hazırlanır (Çevik, 2010).

Bu yöntemde istatistiksel ağırlıklı puanlama sistemi ile çalışılır. Başarı veya zafiyete puanlar verilir. Bu yöntem için kullanılan formlar da bir görevde başarısız veya başarılı verimliliği, anlayabilmek amacıyla bazı sorular yer alır. Bu formlarda kullanılacak sorular, görev yapan personelin nitelik ve özellikleri, istatistiksel oranlar şeklinde hazırlanarak yüzdeler halinde yansıtılır. Yüzdesi yüksek olan veriler, bu formda yerini alır. Bu yöntemde göz önünde bulundurulması gereken bir husus ise ayrımcılık yapılmamasına dikkat edilmesidir. Bu yöntemde adayın elde etmiş olduğu puan, farklı sorulara verdiği yanıtların değerlendirilmiş haline bağlıdır.

Bu yöntemin geçerlilik ve güvenilirlik seviyesi yüksektir ama buna rağmen işletmelerin % 6 sı bu yöntemden personel seçimi için faydalanıyorlar. Adayların değerlendirme formu üzerinden değerlendirilip elenmesi olumsuz ve riskli bir durumdur. Çünkü bazen adaylar geçmişleri ile ilgili bilgileri formlara doğru bir şekilde kurtaramazlar (Çevik, 2010).

#### **2.4.4.3. Minyatür iş eğitimi**

Bu yöntemde personel adayına başvuru yapmış olduğu görevin niteliği ile ilgili kısa bilgiler aktarıldıktan sonra, ona o görevin bazı kısımlarını sunarak işi yapılması istenir. Minyatür iş eğitimi yönteminde adayın verimliliğine göre yeterlilik seviyesi değerlendirmeye alınır. Personel seçiminde kullanılan bu yöntem, adayların öğrenme yeteneği ve aday oldukları görevi ile ilgili deneyim seviyelerinin ölçülmesine imkân verir (Özlu, 2006).

#### **2.4.4.4. Yalan makinesi**

İnsanları sorgulama esnasında, insan vücuduna bağlanarak onların yalan söyleyip söylemediğinin tespitinde kullanılan bu makinelere yalan makinesi denilmektedir. Bu makinelerin çalışmasının temeli, insan vücudunun nabız atışı ve kan basıncı seviyelerinin değişimini tespit ederek adrenalin hormonunun yan etkilerini ölçmektir. Bu yöntem bir süre amerikanın gizli servisinde geniş bir şekilde kullanılmış ve bir

dönem mahkemelerde adli delil olarak kabul edilmiştir. Ama sonraki dönemlerde bilimsel araştırmalar sonucunda bu makinenin başarı oranının %50 olduğu tespit edilmiştir (Çevik, 2010).

Yapılan bu test bazen işletmelerde personel seçimi aşamasında araçlı bir yöntem olarak kullanılır. Bu makine ile birlikte uygulanan dürüstlük testleri, işletmeye başvuran adayların çalışma ortamında alkol, uyuşturucu, şiddete olan mailleri ve duygusal dayanıklılıklarının tespit edilmesinde yardımcı olur (Özlü, 2006).



### **3. ARAŞTIRMA VE İNCELEME**

Bu bölümde, çalışmanın araştırma ve inceleme alanından bahsedilerek, amacına ve önemine değinilecektir. Ayrıca bu bölümde yapılan araştırma ve analiz çalışmasının istatistiksel bulguları ele alınacaktır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, işletmelerin insan kaynakları yönetiminde personel alım aşaması sürecinde gerçekleşen başvuruları, ön başvuru formlarıyla, yöneticilerin istekleri, işin özelliği ve işletmenin gereksinimleri doğrultusunda minimize ederek, sözlü mülakat sayısını en aza indirmenin ve personel aranan pozisyona en uygun elemanın alınmasını incelemektedir.

#### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Bilindiği gibi işletmelerin insan kaynakları yönetiminin personel alımı aşamasında kurumlar büyük sıkıntılar çekmektedir. Başvuran adayların sayılarının fazla olması ve niteliklerinin değerlendirilmesi ve aynı zamanda işletmenin mevcut pozisyon için aradığı kriterleri bu başvurularla karşılaştırmak, bu aşamayı karmaşık hale getirmektedir. Bu yüzden fazla sayıda başvuruyu hızlı değerlendirmek ve pozisyon için en uygun adayı bulmak, personel seçimi aşamasını kolaylaştırarak hızlandıracaktır.

Örnek olarak bir kuruma bin adayın başvurduğunu düşünürsek, bu adayların her birinin yeteneklerini, dil bilgilerini, yaşlarını, cinsiyetlerini, sahip oldukları sertifikalar, kişilik özellikleri, iş tecrübeleri ve bunun gibi hususları değerlendirmek, ve bunları kurumun istediği niteliklerle karşılaştırmak, sözlü mülakat yoluyla çok uzun zaman alacaktır. Bu başvuruları bir ön başvuru formunda toplayarak sıkı bir şekilde analiz etmek, ve elde edilen sonucu üst yönetime sunarak mülakata en fazla 10 veya 15 kişi göndermek personel alımı aşılmasını hızlandırıp, dikkatli ve etkili hale getirecektir.

Bu araştırmanın önemi, işletmelerin personel alımı sırasında yaşadıkları zorluklar ve zaman kaybını önleyerek, adaylar ve yöneticileri fazla bekletmeden her iki tarafın menfaatini göz önünde bulundurarak, bu süreci hızlı ve etkili gerçekleştirmektir.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın verilerinin incelenmesinde, 1980 yılında, ELECTRE (ELimination Et Choix Traduisant la REalité (ELimination and Choice Expressing REality)) Yönteminin yapısal yaklaşımlarını benimseyen ve Hwang ve Yoon Tarafından geliştirilen TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) Yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin çözüm süreci ELECTRE yöntemi ile kıyaslırsak daha kısadır, çünkü bu yöntemde ana prensip karar noktalarının ideal çözüme yakınlığıdır.

Diğer sıralama yöntemleri gibi, TOPSIS yöntemini de farklı alanlarda kullanmak mümkündür. Bu yöntemde belirlenen değerlendirme faktörlerini göz önünde bulundurularak alternatifler en iyiden en kötüye sıralarsak, örnek olarak bilgisayar, cep telefonu, daire, takım elbise, akıllı saat, araba ve bunun gibi kullandığımız ürünlerin alım sürecinde bile kullanmak mümkündür.

Bu yöntemi aynı zamanda işletmelerin personel seçimi aşamasında kullanmak mümkündür. personel seçimi için TOPSIS yöntemi kullanıldığı takdirde, işletmenin mevcut pozisyon için aradığı personel özellikleri, bu yöntemin diğerleri olarak kullanılacaktır.

TOPSIS yönteminin dört aşaması vardır. Bu aşamalarla ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir:

#### **Birinci Aşama: Karar matrisinin oluşturulması $X_{n \times m}$**

Karar matrisi karar vericiler tarafından oluşturulur. Bu matrisin satır ve sütun sayıları farklı anlamları vardır. Sütun sayısı olan  $m$ , faktör veya kriterlerimizi yansıtırken, satır sayısı olan  $n$ , aşağıda gösterildiği gibi karar noktaları ve aynı zamanda değişkenlerin sayısını yansıtmaktadır.



$$X_{n \times m} = [X_{ij}] = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & x_{13} & \dots & x_{1m} \\ x_{21} & x_{22} & x_{23} & \dots & x_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n1} & x_{n2} & x_{n3} & \dots & x_{nm} \end{bmatrix}, n: \text{değişken Sayısı}, m: \text{kriter (Özellik)}$$

### İkinci Aşama: Normalize karar matrisinin oluşturulması $Y_{n \times m}$

Bu matrisin bir diğer adı da standart karar matrisidir.

$$Y_{n \times m} = [Y_{ij}] = \begin{bmatrix} y_{11} & y_{12} & y_{13} & \dots & y_{1m} \\ y_{21} & y_{22} & y_{23} & \dots & y_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ y_{n1} & y_{n2} & y_{n3} & \dots & y_{nm} \end{bmatrix}, \quad y_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}} \quad (3.1)$$

### Üçüncü Aşama: Ağırlıklı standart karar matrisinin oluşturulması $Z_{m \times n}$

Bu aşamada ilk olarak, kriterlerin ağırlıkları belirlenir, yani her bir kriterin önem derecesi belirlenir.

k. kriterinin ağırlığını  $w_k$  şeklinde beyan edelim

Kriterlerin toplam sayısı m olduğu için, tüm ağırlıkların toplamı (önem derecelerinin toplamı) 1 olması gerekmektedir. Bu yüzden aşağıda verilen eşitliğin sağlanması şarttır:

$$\sum_{i=1}^m w_i = 1 \quad (3.2)$$

$$Z_{n \times m} = [Z_{ij}] = \begin{bmatrix} z_{11} & z_{12} & z_{13} & \dots & z_{1m} \\ z_{21} & z_{22} & y_{23} & \dots & z_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ z_{n1} & z_{n2} & z_{n3} & \dots & z_{nm} \end{bmatrix}$$

$$Z_{ij} = w_i y_{ij} \quad (3.3)$$

### Dördüncü Aşama: Pozitif ideal ve negative ideal çözümlerin oluşturulması

Bu aşamada üçüncü aşamada hesapladığımız ağırlıklı standart karar matrisinden elde edilen bilgilerden faydalanılır. Kriterlerin değerlerinin maksimize veya minimize edilmesi, karar vericiye bağlıdır. Örnek olarak karar vericinin amacı minimizasyon

ise, her sütunun minimum değeri alınır. Karar vericinin isteği maksimizasyon olursa, bu durumda her sütunun maksimum değeri alınır.

Pozitif ideal ve negatif ideal çözüm değerlerinin notasyonu alttaki gibi hesaplanır.

Pozitif ideal Çözüm:  $P^+ = \left\{ \max_i z_{ij} \right\}$  ,  $P^+ = \{z_1^+, z_2^+, \dots, z_m^+\}$  her bir sütunun maksimum değerlerinden oluşmaktadır.

Negatif ideal Çözüm:  $N^- = \left\{ \min_i z_{ij} \right\}$  ,  $N^- = \{z_1^-, z_2^-, \dots, z_m^-\}$  her bir sütunun minimum değerlerinden oluşmaktadır.

#### **Beşinci Aşama: Ayırım ölçülerinin hesaplanması**

$$\text{Pozitif İdeal Uzaklık: } S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_j^+)^2}, i = 1, 2, \dots, n. \quad (3.4)$$

$$\text{Negatif İdeal Uzaklık: } S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_j^-)^2}, i = 1, 2, \dots, n. \quad (3.5)$$

Bu aşamada göz önünde bulundurulması gereken husus, karar noktasının yada alternatif sayısı kadar  $S_i^+$  ve  $S_i^-$  değerinin de hesaplanması gerekmesidir.

#### **Altıncı Aşama: İdeal çözüme göreli yakınlığın hesaplanması**

İdeal çözüme göreli yakınlık  $C_i^*$  ile simgelenir ve hesaplanması için alttaki formül kullanılır:

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+} \quad (3.5)$$

$C_i^*$  her zaman  $[0,1]$  aralığından değer almaktadır ve bu değer 1 değerine yaklaşması ideal çözüme yaklaşma anlamına gelmektedir. Bu formülü özetlemek gerekirse, belirli kriterler değerlendirilerek sıralanmak istenen alternatiflerden her birisi için  $C_i^*$  hesaplanarak, bu değer en yüksek rakama ulaşan alternatif en iyisi ve en düşük olan alternatif ise en kötüsü olarak belirlenmektedir.

### 3.4. Araştırmanın Değerlendirme Faktörlerinin Seçimi

Bilindiği gibi herhangi bir işletmenin personel seçim süreci için belirlediği kriterler ve seçim süreçleri birbirinden farklılık göstermektedir. Firmaların personel seçiminde yaş, eğitim durumu, iş tecrübesi ve cinsiyet kriterleri önemli rol oynamaktadır.

Bu nedenle yapılan bu çalışmada personel seçim kriterlerinden bir başka ifade ile değerlendirme süreçlerinden hemen hemen tüm işletmeler için önemli olduğu kanısına varılan bu özellikler tercih edilmiştir. Bu özellikler Çizelge 3.1’de sıralanmıştır.

**Çizelge 3.1:** Personel Seçimi için Seçilen Değerlendirme Faktörleri

Kriter	Tanım	Kriter	Tanım
K <sub>1</sub>	Eğitim Durumu	K <sub>5</sub>	Yabancı Dil
K <sub>2</sub>	Yaş	K <sub>6</sub>	Bilgisayar Bilgisi
K <sub>3</sub>	İş Tecrübesi	K <sub>7</sub>	Sertifika
K <sub>4</sub>	Cinsiyet		

Tanımlanan her bir değerlendirme faktörü için cevaplar kategorik değişken olarak farklı biçimde tanımlanabilir. Örneğin eğitim durumunu belirleyen faktörün cevabı Lise, Üniversite, Yüksek Lisans, Doktora ve Üstü olarak beş farklı kategori de tanımlanabilir. Bu tarz cevapların analiz edilmesi için cevapların sayısallaştırılması gerekir. Bu çalışmada eğitim durumu faktörü için tanımlanan beş ayrı gruba Likert ölçeğindeki yaklaşım uygulanmıştır. Bir başka ifade ile, Doktora üstü için 5, Doktora için 4, Yüksek Lisans için 3, Lisans için 2, Lise için 1 sayısal değerleri verilerek kategorize edilir.

Bir işletmenin personel ihtiyacı doğrultusunda bu değerlendirme faktörünün maksimum, minimum ya da optimum değer alacağına karar verilir.

Adayların değerlendirilmesinde kullanılacak olan Yaş faktörü belli aralıklarla değerlendirilebilir. Bu çalışmada yaş gurubu 18-25, 25-35, 35-45 ve 45 ve üzeri olarak dört farklı grupta incelendiği varsayılmıştır. Eğitim durumunu belirleyen faktör

için kullandığımız Likert ölçeğini bu faktör için de uygulanmıştır. Analizde 18-25 yaş grubu için 1s, 25-35 yaş aralığı için 2, 35-45 yaş grubu için 3 ve 45 üstü yaş aralığı için 4 sayısal değerler tahsis edilerek, kategorize edilmiştir.

İşletmelerin personel ihtiyacı, ve işin kendi özelliklerinden kaynaklanan gereksinimler yüzünden işe alım sürecinde belli yaş grupları göz önünde bulundurulur. Yüksek tecrübe gerektiren mevkilere küçük yaşlardaki adayların alınması makul olmayacağı gibi, yaşlı ve tecrübeli adayların düşük mevkilere yönlendirilmesi de, insan kaynakları yönetiminin personel alımı sürecinde mantıksız bir davranış olacaktır. Bu yüzden işin kendi özelliklerine dikkat ederek bu bölümde vermiş olduğumuz değerleri minimum, optimum veya maksimum olarak seçmek mümkündür.

Bu araştırmada üçüncü faktör olarak çalışanların İş tecrübesi seviyelerini ele almaktayız. İş tecrübesi faktörünü uygulamak için, adayların tecrübelerini, 5 yıl, 10 yıl ve 15 yıl olarak tanımladık. bu faktörü ölçmek için Likert ölçeğini kullanarak, 5 yıl tecrübe için 1, 10 yıl tecrübe için 2 ve 15 yıl tecrübe için 3 değerlerini vererek kategorize edilmiştir.

Bu uygulamada göz önünde bulundurduğumuz bir diğer kriter de cinsiyet kriteridir. Buna göre erkek ve kadın olmak üzere ikiye ayrılan bu kriteri Likert ölçeğini kullanarak erkek için 0 ve kadın için 1 değerlerini vererek bu kriteri sayısallaştırıp, kategorize ettik.

Bazı işletmeler işe aldıkları pozisyon için cinsiyet kriteri belirlerler. Örnek olarak işletmeler genellikle bazı kritik konumlara Doğum, çocuklarla ilgilenme veya ailevi durumlardan dolayı sık izin aldıkları için kadın personel işe almayı tercih etmemektedirler.

Bu araştırmada yabancı dil kriteri de göz önünde bulundurulmuştur. Buna göre yabancı dil yok, İngilizce, İngilizce-Arapça, İngilizce-Arapça-Fransızca ve İngilizce-Fransızca gruplarını ele alarak, yabancı dil yok grubu için 1, İngilizce için 2, İngilizce-Arapça için 3, İngilizce-Arapça-Fransızca için 4 ve İngilizce-Fransızca grubu için 5 değerini vererek grupları sayısallaştırarak kategorize ettik.

İşletmelerin personelin işe alımı sürecinde, bildikleri yabancı dil sayısını tespit etmeleri, işletmenin ve çalışanın gelir ve giderleri açısından büyük önem arz etmektedir çünkü birden fazla yabancı dil bilen personelin işten çıkarılırken yasal olarak dil tazminatı alması zorunludur.

Bu araştırmada göz önünde bulundurduğumuz bir faktör daha adayların bilgisayar bilgisi seviyeleridir. İşletmelerin bu faktörü değerlendirme doğrultusunda, kendi altyapılarını, işin özelliklerini ve işletmenin özelliklerini göz önünde bulundurarak adayların bilgisayar bilgisini değerlendirirler. Örneğin bir muhasebe firması personel adaylarının “Matlab” programını bilmelerini isterken, bir grafik tasarım firması personel adaylarından “Adobe Photoshop” ve bunun gibi programları bilmelerini arzu ederler. Bu araştırmada baz aldığımız bilgisayar bilgisi faktörü “Office” programlarını kullanabilmek ve “Office” programlarını kullanamama olarak ikiye ayırarak, “Office” programlarını kullanabilmek için 1 ve “Office” programlarını kullanamama için 0 değerini vererek, bu faktörü sayısallaştırarak kategorize ettik.

İşletmelerin personel alımı sürecinde, değerlendirdiği bir başka hususta adaylardan iş ve yetenekleri ile ilgili sertifikalarının bulunmasıdır. Bu çalışmada, personel adaylarının sertifika sahibi olup olmadığını değerlendirebilmek için Likert ölçeğini kullanarak sertifika sahibi olanlara 1 ve sertifika sahibi olmayanlara 0 değerini verdik ve böylece bu kriteri gruplaştırdık.

### **3.5. Örneklem**

Bu bölümde belirlediğimiz personel adayları kriterleri doğrultusunda, rastgele bir şekilde 25 adayın bilgilerini üretip, Topsis yöntemi ile en uygun adayı belli etmeye çalışacağız. Bu işlemi bir kere kriterleri eşit ağırlıklı olarak ve bir kere de farklı ağırlıklarla ele alarak, ağırlık değişiminin seçilecek olan adayı etkileyip etkilemeyeceği gözlemlenecektir.

### 3.5.1. Eşit ağırlıklı örnek

Bu örnekte tüm hesaplamaları, kriterlerin eşit ağırlıklı dağılımına göre gerçekleştireceğiz. Rastgele ürettiğimiz, başvuru yapan 25 kişinin bilgilerini de kullanarak ilk aşamada karar matrisini oluşturacağız.

**Birinci Adım:** Karar matrisinin oluşturulması için kriterler ve rastgele üretilen bilgileri ele alarak ilk adımı atmış oluyoruz. Bu bilgiler doğrultusunda karar matrisi alttaki oluşturabiliriz.

**Çizelge 3.2:** Karar Matrisi

	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>
ADAY1	2	2	3	0	5	1	0
ADAY2	3	2	3	0	3	1	0
ADAY3	4	3	3	1	2	1	0
ADAY4	2	3	2	1	5	1	1
ADAY5	1	3	1	1	4	1	1
ADAY6	4	3	1	1	1	1	1
ADAY7	2	4	1	0	1	1	0
ADAY8	3	2	1	1	2	0	1
ADAY9	3	1	2	1	2	0	0
ADAY10	3	1	2	0	3	1	1
ADAY11	2	2	1	1	2	0	0
ADAY12	2	4	1	1	5	0	0
ADAY13	1	2	3	0	4	1	1
ADAY14	1	4	2	0	4	0	1
ADAY15	2	6	6	1	4	0	1
ADAY16	5	3	2	1	1	0	0
ADAY17	4	2	2	1	1	1	1
ADAY18	4	2	2	1	2	1	1
ADAY19	2	2	3	0	2	1	0
ADAY20	3	1	3	1	1	1	1
ADAY21	2	1	1	0	2	0	0
ADAY22	2	1	2	0	3	1	0
ADAY23	3	1	3	1	3	0	1
ADAY24	3	2	2	1	2	0	1
ADAY25	1	3	2	0	4	1	1

Daha önce bilgi verdiğimiz gibi, karar matrisinin verileri, karar verici tarafından hazırlanması gerekmektedir. Buyüzden yukarıdaki matrisin oluşmasında, kriterlerimize verdiğimiz puanlar ve rastgele ürettiğimiz aday verilerini kullandık. Tabii gerçek uygulamada, adayların verileri formlardan elde edilir. Görüldüğü üzere karar matrisimiz 7 sütunlu ve 25 sıralı ( $X_{25 \times 7}$ ) şeklinde hazırlanmıştır. Bu aşamadan sonra ise standart karar matrisini oluşturacağız.

**İkinci adım:** Bu aşamada standart matrisimizi oluşturmak için formül 3.1 kullanılacaktır. Bu doğrultuda, ADAY1' in K1 kriteri için matris elementini hesaplayalım:

$$\begin{aligned}
 y_{ij} &= \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}} \\
 &= \frac{2}{\sqrt{4 + 9 + 16 + 4 + 1 + 16 + 4 + 9 + 9 + 9 + 4 + 4 + 1 + 1 + 4 + 25 + 16 + 16 + 4 + 9 + 4 + 4 + 9 + 9 + 1}} \\
 &= \frac{2}{13.86} \\
 &= 0,144
 \end{aligned}$$

Tüm adayların kriterlere göre puanlarını bu formülle hesaplayıp standart karar matrisini Çizelge 3.3'teki gibi oluşturuyoruz.

**Çizelge 3.3:** Standart/Normalize Karar Matrisi

	<b>K<sub>1</sub></b>	<b>K<sub>2</sub></b>	<b>K<sub>3</sub></b>	<b>K<sub>4</sub></b>	<b>K<sub>5</sub></b>	<b>K<sub>6</sub></b>	<b>K<sub>7</sub></b>
<b>ADAY1</b>	0,144	0,162	0,275	0,000	0,331	0,258	0,000
<b>ADAY2</b>	0,217	0,162	0,275	0,000	0,199	0,258	0,000
<b>ADAY3</b>	0,289	0,243	0,275	0,258	0,132	0,258	0,000
<b>ADAY4</b>	0,144	0,243	0,183	0,258	0,331	0,258	0,267
<b>ADAY5</b>	0,072	0,243	0,092	0,258	0,265	0,258	0,267
<b>ADAY6</b>	0,289	0,243	0,092	0,258	0,066	0,258	0,267
<b>ADAY7</b>	0,144	0,323	0,092	0,000	0,066	0,258	0,000
<b>ADAY8</b>	0,217	0,162	0,092	0,258	0,132	0,000	0,267
<b>ADAY9</b>	0,217	0,081	0,183	0,258	0,132	0,000	0,000
<b>ADAY10</b>	0,217	0,081	0,183	0,000	0,199	0,258	0,267
<b>ADAY11</b>	0,144	0,162	0,092	0,258	0,132	0,000	0,000
<b>ADAY12</b>	0,144	0,323	0,092	0,258	0,331	0,000	0,000
<b>ADAY13</b>	0,072	0,162	0,275	0,000	0,265	0,258	0,267
<b>ADAY14</b>	0,072	0,323	0,183	0,000	0,265	0,000	0,267
<b>ADAY15</b>	0,144	0,243	0,275	0,258	0,265	0,000	0,267
<b>ADAY16</b>	0,361	0,243	0,183	0,258	0,066	0,000	0,000
<b>ADAY17</b>	0,289	0,162	0,183	0,258	0,066	0,258	0,267
<b>ADAY18</b>	0,289	0,162	0,183	0,258	0,132	0,258	0,267
<b>ADAY19</b>	0,144	0,162	0,275	0,000	0,132	0,258	0,000
<b>ADAY20</b>	0,217	0,081	0,275	0,258	0,066	0,258	0,267
<b>ADAY21</b>	0,144	0,081	0,092	0,000	0,132	0,000	0,000
<b>ADAY22</b>	0,144	0,081	0,183	0,000	0,199	0,258	0,000
<b>ADAY23</b>	0,217	0,081	0,275	0,258	0,199	0,000	0,267
<b>ADAY24</b>	0,217	0,162	0,183	0,258	0,132	0,000	0,267
<b>ADAY25</b>	0,072	0,243	0,183	0,000	0,265	0,258	0,267

Çizelge 3.3'ten görüldüğü üzere normalize matrisimiz 7 sütunlu ve 25 sıralı ( $Y_{25 \times 7}$ ) şeklinde hazırlanmıştır. Bu aşamadan sonra ise ağırlıklı standart karar matrisini oluşturacağız.

**Üçüncü aşama:** Bu aşamanın ilk adımı kriterlerin ağırlığının hesaplanması olduğundan yola çıkarak ve toplamda yedi kriterimizin olduğunu ve bu kriterlerin



dağılımlarının eşit olduğu düşünürsek, tüm kriterlerin ağırlığı eşit olacaktır. K1 için bu değeri hesaplayalım:

$$w_1 = \frac{1}{7} = 0.14285 \approx 0.143$$

Bu ağırlık miktarı tüm 7 kriter için aynı olacaktır. Kriterlerin ağırlık dağılımı bilgileri alttaki tablodaki gibidir:

**Çizelge 3.4:** Kriterlerin Eşit Ağırlık Dağılımı

Kriter	Ağırlığı	Kriter	Ağırlığı
<b>K<sub>1</sub></b>	0,143	<b>K<sub>5</sub></b>	0,143
<b>K<sub>2</sub></b>	0,143	<b>K<sub>6</sub></b>	0,143
<b>K<sub>3</sub></b>	0,143	<b>K<sub>7</sub></b>	0,143
<b>K<sub>4</sub></b>	0,143		

Ağırlık dağılımını yaptıktan sonra, sıra ağırlıklı standart karar matrisini hesaplanmasındadır. ADAY11'in K<sub>4</sub> kriteri için matris elementini hesaplayalım:

$$Z_{ij} = w_i y_{ij} = 0.258 * 0.143 = 0.037$$

Tüm adayların kriterlere göre puanlarını bu formülle hesaplayıp ağırlıklı standart karar matrisini alttaki gibi oluşturuyoruz.

**Çizelge 3.5:** Ağırlıklı Standart Karar Matrisi

	<b>K<sub>1</sub></b>	<b>K<sub>2</sub></b>	<b>K<sub>3</sub></b>	<b>K<sub>4</sub></b>	<b>K<sub>5</sub></b>	<b>K<sub>6</sub></b>	<b>K<sub>7</sub></b>
<b>ADAY1</b>	0,021	0,023	0,039	0,000	0,047	0,037	0,000
<b>ADAY2</b>	0,031	0,023	0,039	0,000	0,028	0,037	0,000
<b>ADAY3</b>	0,041	0,035	0,039	0,037	0,019	0,037	0,000
<b>ADAY4</b>	0,021	0,035	0,026	0,037	0,047	0,037	0,038
<b>ADAY5</b>	0,010	0,035	0,013	0,037	0,038	0,037	0,038
<b>ADAY6</b>	0,041	0,035	0,013	0,037	0,009	0,037	0,038
<b>ADAY7</b>	0,021	0,046	0,013	0,000	0,009	0,037	0,000
<b>ADAY8</b>	0,031	0,023	0,013	0,037	0,019	0,000	0,038
<b>ADAY9</b>	0,031	0,012	0,026	0,037	0,019	0,000	0,000
<b>ADAY10</b>	0,031	0,012	0,026	0,000	0,028	0,037	0,038
<b>ADAY11</b>	0,021	0,023	0,013	0,037	0,019	0,000	0,000
<b>ADAY12</b>	0,021	0,046	0,013	0,037	0,047	0,000	0,000
<b>ADAY13</b>	0,010	0,023	0,039	0,000	0,038	0,037	0,038
<b>ADAY14</b>	0,010	0,046	0,026	0,000	0,038	0,000	0,038
<b>ADAY15</b>	0,021	0,035	0,039	0,037	0,038	0,000	0,038
<b>ADAY16</b>	0,052	0,035	0,026	0,037	0,009	0,000	0,000
<b>ADAY17</b>	0,041	0,023	0,026	0,037	0,009	0,037	0,038
<b>ADAY18</b>	0,041	0,023	0,026	0,037	0,019	0,037	0,038
<b>ADAY19</b>	0,021	0,023	0,039	0,000	0,019	0,037	0,000
<b>ADAY20</b>	0,031	0,012	0,039	0,037	0,009	0,037	0,038
<b>ADAY21</b>	0,021	0,012	0,013	0,000	0,019	0,000	0,000
<b>ADAY22</b>	0,021	0,012	0,026	0,000	0,028	0,037	0,000
<b>ADAY23</b>	0,031	0,012	0,039	0,037	0,028	0,000	0,038
<b>ADAY24</b>	0,031	0,023	0,026	0,037	0,019	0,000	0,038
<b>ADAY25</b>	0,010	0,035	0,026	0,000	0,038	0,037	0,038

Çizelge 3.5'ten de görüldüğü üzere normalize matrisimiz 7 sütunlu ve 25 sıralı ( $Y_{25 \times 7}$ ) şeklinde hazırlanmıştır. Bu aşamadan sonra ise sıra ayırım ölçümlerinin hesaplanmasındadır.

**Dördüncü adım:** Bu aşamada üçüncü aşamada hesapladığımız ağırlıklı standart karar matrisinden elde edilen bilgilerden faydalanılır. Kriterlerin değerlerinin maksimize

veya minimize edilmesi, karar vericiye bağlıdır. Örnek olarak karar vericinin amacı minimizasyon ise, her sütunun minimum değeri alınır. Karar vericinin isteği maksimizasyon olursa, bu durumda her sütunun maksimum değeri alınır.

Örnek olarak K6 kriterinin, pozitif ve negatif ideal çözümlerini hesaplamak istersek, alttaki gibi notasyon yapmamız gerekmektedir:

$$\text{Pozitif ideal Çözüm: } P^+ = \left\{ \max_i z_{ij} \right\} = 0.037$$

$$\text{Negatif ideal Çözüm: } N^- = \left\{ \min_i z_{ij} \right\} = 0.000$$

Tüm kriterleri ile ilgili pozitif ve negatif ideal çözümlerin notasyonundan sonra alttaki tablo ortaya çıkmaktadır:

**Çizelge 3.6:** Pozitif İdeal ve Negatif İdeal Çözümler

	<b>K<sub>1</sub></b>	<b>K<sub>2</sub></b>	<b>K<sub>3</sub></b>	<b>K<sub>4</sub></b>	<b>K<sub>5</sub></b>	<b>K<sub>6</sub></b>	<b>K<sub>7</sub></b>
<b>P<sup>+</sup></b>	0,052	0,046	0,039	0,037	0,047	0,037	0,038
<b>N<sup>-</sup></b>	0,010	0,012	0,013	0,000	0,009	0,000	0,000

Pozitif ideal ve negatif ideal çözümlerin belirlenmesinden sonraki aşama ise ayırım ölçülerinin hesaplanmasıdır.

**Beşinci adım:** Pozitif ve negatif ideal uzaklıkların hesaplanması aşaması için örnek olarak ADAY2'yi baz alıyoruz.

$$\text{Pozitif İdeal Uzaklık: } S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_j^+)^2} = 0.064$$

$$\text{Negatif İdeal Uzaklık: } S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_j^-)^2} = 0.054$$

Bu aşamadan sonraki adım, ideal çözüme göreli yakınlığın hesaplanmasıdır.

**Altıncı adım:** Bu aşamada elde edilen ideal çözüme göre yakınlık ( $C_i^*$ ), TOPSIS yönteminde hesaplamak istediğimiz en önemli elemandır. Bu eleman her zaman [0,1] aralığında yer alır ve bu değer 1 değerine yaklaşması, araştırma yaptığımız adayı

bulduğumuz anlamına gelmektedir. ADAY5 için ideal çözüme göreli yakınlığı hesaplayalım.

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+} = \frac{0.07}{0.07 + 0.05} = 0.0593$$

Böylelikle tüm adaylar için ideal çözüme göreli yakınlık hesaplanmış olup, en yüksek değeri elde eden aday, aradığımız niteliklere sahip personel adayıdır.

**Çizelge 3.7: İdeal Çözüme Göreli Yakınlık Tablosu**

	$S_i^+$	$S_i^-$	$C_i^*$		$S_i^+$	$S_i^-$	$C_i^*$
<b>ADAY1</b>	0,26	0,06	0,190	<b>ADAY14</b>	0,07	0,06	0,468
<b>ADAY2</b>	0,06	0,05	0,458	<b>ADAY15</b>	0,05	0,07	0,583
<b>ADAY3</b>	0,05	0,07	0,585	<b>ADAY16</b>	0,07	0,06	0,476
<b>ADAY4</b>	<b>0,04</b>	<b>0,08</b>	<b>0,693</b>	<b>ADAY17</b>	0,05	0,07	0,609
<b>ADAY5</b>	0,05	0,07	0,593	<b>ADAY18</b>	0,04	0,07	0,649
<b>ADAY6</b>	0,05	0,08	0,608	<b>ADAY19</b>	0,07	0,05	0,405
<b>ADAY7</b>	0,08	0,05	0,402	<b>ADAY20</b>	0,06	0,07	0,568
<b>ADAY8</b>	0,06	0,06	0,488	<b>ADAY21</b>	<b>0,09</b>	<b>0,01</b>	<b>0,137</b>
<b>ADAY9</b>	0,07	0,05	0,381	<b>ADAY22</b>	0,07	0,04	0,376
<b>ADAY10</b>	0,06	0,06	0,509	<b>ADAY23</b>	0,06	0,07	0,531
<b>ADAY11</b>	0,08	0,04	0,351	<b>ADAY24</b>	0,06	0,06	0,512
<b>ADAY12</b>	0,07	0,06	0,489	<b>ADAY25</b>	0,06	0,07	0,528
<b>ADAY13</b>	0,06	0,07	0,523				

Çizelge 3.7'den elde edilen verilere göre ADAY4, en yüksek ideal çözüme göreli yakınlığı elde etmiştir. Bu demektir ki, personel alımı için göz önünde bulundurduğumuz kriterler ve kriterlere verdiğimiz ağırlık doğrultusunda en uygun personel adayı, bu kişidir. En düşük ideal çözüme göreli yakınlığı elde eden aday ise, ADAY21 dir. Bunun anlamı ise, bu aday personel alımı için göz önünde bulundurduğumuz kriterler ve kriterlere verdiğimiz ağırlık doğrultusunda en uygunsuz olanıdır.

### 3.5.2. Eşit ağırlıklı olmayan örnek

Eşit ağırlıklı seçim faktörlerine sahip bu örneğin tüm hesaplamaları, bir önceki bölümde anlatılan eşit ağırlıklı örnek ile neredeyse aynıdır. Bu örneğin bir önceki ile tek farkı seçim faktörlerimizin ağırlık değerleridir. Bu örnekte, adayların eğitim, iş tecrübeleri ve bilgisayar bilgisi faktörlerine, 0,2 ve diğer seçme faktörlerine 0,1 ağırlığını verdik.

**Çizelge 3.8:** Kriterlerin Eşit Olmayan Ağırlık Dağılımı

Kriter	Ağırlığı	Kriter	Ağırlığı
<b>K<sub>1</sub></b>	0,2	<b>K<sub>5</sub></b>	0,1
<b>K<sub>2</sub></b>	0,1	<b>K<sub>6</sub></b>	0,2
<b>K<sub>3</sub></b>	0,2	<b>K<sub>7</sub></b>	0,1
<b>K<sub>4</sub></b>	0,1		

Kriter ağırlığı değişikliğinden orta çıkan farkı alttaki tabloda özetlemeye çalıştık. Eşit ağırlık ve eşit olmayan seçim faktörü ağırlığının ideal çözüme görelî yakınlığa gösterdiği etki alttaki tabloda görülmektedir. Ağırlığın değişikliği, aynı aday verileri ile hesaplanan ideal çözüme görelî yakınlık değerlerini etkileyerek, eşit ağırlık örneğinde ADAY4 olarak seçtiğimiz personel, eşit olmayan ağırlık durumunda daha düşük puan alarak, işletmeye personel olarak seçilmeye uygun bulunmamıştır.

**Çizelge 3.9:** Eşit Ağırlıklı ve Eşit Ağırlıklı Olmayan İdeal Çözüme Göreli Yakınlık Karşılaştırması

	$C_i^*$ Eşit Olmayan Ağırlık	$C_i^*$ Eşit Ağırlık
ADAY1	0,544	0,190
ADAY2	0,581	0,458
ADAY3	0,690	0,585
ADAY4	0,610	<b>0,693</b>
ADAY5	0,498	0,593
ADAY6	0,620	0,608
ADAY7	0,447	0,402
ADAY8	0,394	0,488
ADAY9	0,368	0,381
ADAY10	0,574	0,509
ADAY11	0,269	0,351
ADAY12	0,364	0,489
ADAY13	0,523	0,523
ADAY14	0,349	0,468
ADAY15	0,468	0,583
ADAY16	0,503	0,476
ADAY17	0,672	0,609
ADAY18	<b>0,697</b>	0,649
ADAY19	0,513	0,405
ADAY20	0,631	0,568
ADAY21	0,149	0,137
ADAY22	0,469	0,376
ADAY23	0,483	0,531
ADAY24	0,435	0,512
ADAY25	0,498	0,528

Görüldüğü üzere, ADAY18 en yüksek ideal çözüme göreli yakınlığı kazanarak, personel olarak seçilmeye uygun bulunmuştur.

Bu kısımda dikkat edilmesi gereken bir hususu da, bu iki farklı ağırlık dağılımı örneğinde, personel alımı için göz önünde bulundurduğumuz kriterler ve kriterlere verdiğimiz ağırlık doğrultusunda listelenen adaylarının sıralarının değiştiğidir. Bu değişikliğin bilgileri çizelge 3.10’da sunulmuştur.

**Çizelge 3.10:** İlk Beş Aday Sıralamasının Eşit Ağırlıklı ve Eşit Ağırlıklı Olmayan İdeal Çözüme Göreli Yakınlık Karşılaştırması

Sıralama	$C_i^*$ Eşit Olmayan	Sıralama	$C_i^*$ Eşit Ağırlık
<b>ADAY18</b>	<b>0.697</b>	<b>ADAY4</b>	<b>0,693</b>
<b>ADAY3</b>	0.690	<b>ADAY18</b>	0.649
<b>ADAY17</b>	0.672	<b>ADAY17</b>	0.609
<b>ADAY20</b>	0.631	<b>ADAY6</b>	0.608
<b>ADAY6</b>	0.620	<b>ADAY5</b>	0,593





#### 4. SONUÇ

Bu araştırmada ele aldığımız insan kaynakları yönetiminin personel seçimi aşamasının TOPSIS yöneti ile uygulanmasının ana nedeni zaman kaybını önlemektir. Uygulama bölümünde görüldüğü üzere 25 kişinin başvurduğu örnek vaka da, kişilerin bilgileri, işletmenin adaylar ile ilgili önem verdiği özellikler üzerinden iki şekilde hesaplama yapıldı. TOPSIS yönteminin hesaplamalarını gerçekleştirmek için Microsoft Office Excel programında bu yöntemin formüllerini içeren çizelgeler hazırlanarak, ön zemin hazırlanmış oldu. Daha sonra ise adayların bilgileri bu çizelgelere girilerek her aday için *C* değeri, yani ideal çözüme görelilik yakınlık hesaplandı. Bu yakınlığın 0 ve 1 değerleri arasında en yüksek rakama ulaşan aday, işletmenin ideal adayı olarak seçildi.

Birisi kriterlerimizin eşit ağırlığıyla gerçekleşti. Yani işletme açısından, adaydan istediği özellikler eşitti ve ağırlığı eşit şekilde dağıtarak yol alındı ve bir aday seçildi. İkinci yöntemde ise işletmenin adaylardan istediği özelliklerin bazıları yöneticileri için daha önemliydi, bu yüzden ağırlık bu kriterlere verildi ve aynı adaylar için hesaplamalar yeniden yapıldı. Sonuç olarak aynı kişilerin verileri, farklı kriter ağırlığı dağılımıyla hesaplanınca, ortaya farklı sonuçlar çıktı.

Bu hesaplamaların yapılması ve adayın seçilmesi toplam 1 saat gibi kısa sürede gerçekleştirilebildi. Bu yüzden örnek işletme için saatlerce mülakat yapmak veya analiz firmalarına para ödenmesi için gerek kalmayarak, zaman ve paradan tasarruf ederek, en uygun eleman bulunmuş oldu.

Bu yöntemin yaygınlaşması, iş dünyası hariç bizim gündelik yaşamımızda da seçimlerimizi daha hızlı ve bilimsel yapmamız için faydalı olacaktır.



## KAYNAKLAR

- Acar, A. C.**, (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: *Beta Yayınları*.
- Açıklan, A.**, (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi. Ankara: *Pegem Yayıncılık*.
- Açıklan, A.**, (2000). İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi. 2. Baskı. Ankara: *Pegem Yayıncılık*.
- Akın, Ö.**, (2004). “İşe Alım Sürecinin Ulusal Ve Uluslararası İşletmelerdeki Uygulamaları”. *Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Aksoy, Ş.**, 1986. Personel Yönetimine Giriş. Ankara: METU.
- Akyüz, Ö. F.**, (2001). “Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, 1. Bs. İstanbul: *Sistem Yayıncılık Ve Matbaa San. Tic. A.S.*
- Aldemir, C., Atal, A. Ve Budak, G.**, (1998). Personel Yönetimi. 2. Baskı, İzmir: *Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi*.
- Argon, T. Ve Eren, A.**, (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Avcıol Basım. 1993. *Human Resource Managament*. İstanbul.
- Arı, O.**, (2006) “Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Uluslararası Bir Firmada Uygulama”. *Yüksek Lisans Tezi. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü*.
- Atalay, M.**, (2007) “Personel Seçiminde Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi”. *Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Atal, A., Budak, G. Ve Ceyhan A.**, (1996). “Personel Yönetimi”, *İzmir: Barış Yayınları, 2. Bs.*
- Aykaç, B.**, (1999). “İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması”, *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*.
- Aykaç, B.**, (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları. Barutçugil, İ., 2004. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ.**, (2004), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık”, *Lisans Tezi, İstanbul*.
- Başarır, Ç.**, (2006). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi Ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Bayraktaroğlu, S.**, (2000). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Genişletilmiş 2.Baskı. *Sakarya Kitabevi*.
- Bayraktaroğlu, S.**, (2003). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Sakarya Kitabevi*.
- Bayraktaroğlu, S.**, (2008). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Sakarya Yayıncılık*.

- Baysal, A. C.**, (1993). “Çalışma Yaşamında İnsan”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 225*.
- Bingöl, D.**, (1990) “Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler”, *Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676*, Erzurum.
- Bingöl, D.**, (1997). “İnsan Kaynakları Yönetimi”. 3.Baskı. *İstanbul: Beta Yayıncılık*.
- Bingöl, D.**, (2006). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul: *Arıkan Yayıncılık*.
- Büyükuslu, A. R.**, (1998). “Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul: *Der Yayınları*.
- Büyükuslu, K.**, (1996). “Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler Ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori Ve Uygulama”, İstanbul: *Der Yayınları*.
- Can, H. Kavuncubaşı, Ş. Ve Yıldırım, S.**, (2009). “Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi” Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cascio, F. W.** (1994). “Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits”, 3.Edition. Turkey: *Mcgraw-Hill, Inc.*
- Ceylan, R.**, (1992), “İşgören Yönetimi”, Eskişehir: *Tamer Ofset*.
- Çetin, C. Rarmond A. Noe**, (1999). “İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi”, İstanbul: *Betaş Basım Yayım*.
- Dalay, İ., Coşkun, R. Ve Altunışık, R.**, (2002). “Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları”, İstanbul: *Beta Basım A.Ş.*
- Dolgun, U.** (2010). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Bursa: *Ekin Basım Yayım Dağıtım*.
- Emir, A.**, (2010), “El Yazısına Bak, İşe Al”, *Yaşam Dergisi*, S.29.
- Eren, E.**, (2001). “Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi”, 7.Baskı. İstanbul: *Beta Yayınları*.
- Ergin, C.**, (2002). “İnsan Kaynakları Yönetimi” (Psikolojik Yaklaşım). Ankara: *Academyplus Yayınevi*.
- Ergin, C.**, (2005). “İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım”, 3. Basım. Ankara: *Elma Yayınevi*.
- Fındıkçı, İ.** (2003). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 5. Baskı. İstanbul: *Alfa Yayınları*.
- Fındıkçı, İ.**, (2000). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2. Baskı. İstanbul: *Alfa Basım Yayım Dağıtım*.
- Geylan, R.**, (1992),”Personel Yönetimi”, *Met Yayınları*, Eskişehir.

- Goodstem, L. D. Ve Davidson A.**, (1998). "Hiring The Right Stuff: Using Competency - Based Selection", *Compensation And Benefits Management*, Vol.14, New York.
- Gök, S.**, (2006). "21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul: *Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.*
- Göktaş, S.**, (2009). "İşe Alım Süreci Ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı*.
- Gürbüz, G. Ö.** (2002). "Personel Araştırmaları Ve İşgören Seçme Süreci", İstanbul: *Literatür Yayınları*.
- Gürer, C. Ç.**, (1990), "Personel Seçiminde Görüşme İlke Ve Teknikleri", *Çağlayan Kitabevi*, İstanbul.
- Gürüz, D. Ve Özdemir G.**, (2005), "İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi", *Mediacat Kitapları*, İstanbul.
- Gürüz, D. Ve Yaylacı, Ö. G.**, (2007). "İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul: *Mediacat*.
- Güven, S.**, (2001). "Sosyal Politikanın Temelleri", Bursa: *Ezgi Yayınları*, 3. Basım.
- Holley, W. H. Ve Jennings, K. M.**, (1987) "Personnel Human Resources Management Contributions And Activities", *Dreyden Press*, Chicago.
- Kalkandelen, H.**, (1997). "Örgütlerde Yeniden Yapılanma Ve Norm Kadro", *Anı Yayıncılık*.
- Kaynak, T.**, (1998). "İnsan Kaynakları Yönetimi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, Yayın No: 276.
- Kaynak, T.**, (2000). "İnsan Kaynakları Yönetimi". *İ.Ü.İ.F.İ.İ.E. Araştırma Ve Yardım Vakfı* Yayın No:7, İstanbul: Dönence Basın Evi.
- Küçükaya, G.**, (2006) "İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi Ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Lengnick-Hall, C. A., Ve Lengnick-Hall, M. L.** (1988). "Strategic Human Resource Management: A Review Of The Literature And A Proposed Typology". *Academy Of Management Review*, No:13.
- Okur; M. E.**, (2002). "İnsan Kaynakları Yönetimi". *Türk Tekstil İşverenleri Sendikası*.
- Özdemir, M. S. Ve Saaty, T. L.** (2006), "The Unknown In Decision Making What To Do About It", *European Journal Of Operational Research*, Sayı:174.

- Özgen, H., Azim, Ö. Ve Yalçın, A.,** (2005). “İky, Kapsamı, Tanımı, Amaçları Ve İşlevleri”. Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E.,** (1987), “Örgütlerde Davranış”, *Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayını*. Eskişehir.
- Özkan, Ö.** (2007). “Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi: Ahp, Electre Ve Topsis Örneği”. *Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Özlu, P.G.,** (2006), “Hazır Giyim Sektöründe Personel Seçim Sürecine İlişkin Bir Araştırma”, *Tekstil Ve Konfeksiyon Dergisi*, S:3.
- Palmer, M. Ve Kenneth, J. W.,** (1993). “İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi”, *Rota Yayınları*, İstanbul.
- Püsküllüoğlu, A.,** (2004).”Türkçe Sözlük”. *Arkadaş Yayınevi*, Ankara.
- Russel, R. S. Ve Taylor III, B. W.,** (2003). “Operations Management”, *Pearson Education International*, 4. Baskı, New Jersey.
- Saaty T.L. And, Vargas L.G.,** (2001), “Models, Methods, Concepts & Applications Of The Analytic Hierarchy Process”, *Springer*, S. 3.
- Sabuncuoğlu, Z,** (2005). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z.,** (2000). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Ezgi Kitapevi Yayınları*, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z.,** (2009), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle”, *Furkan Ofset*, 4. Baskı.
- Sakallı, N.,** (2006), “Sosyal Etkiler/Kim Kimi Nasıl Etkileri”, *İmge Kitabevi Yayınları*, Ankara.
- Saruhan, Ş. C. Ve Özdemir, A. Ö.** (2004). “Değer Hedefli İşletmecilik”, *Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı*, İstanbul.
- Savaş, A. T.** (2005). “Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü”, *Çantay Yayınları*, İstanbul.
- Savaş, A. T.,** (2005). “360° Performans Değerlendirmesi Ve Ücret Yönetimine Etkisi”, *Çantay Yayınları*, İstanbul.
- Savaş, A.T.,** (2006). ‘Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri”, *Anka Matbaacılık*, 1.Baskı., İstanbul.
- Şenkal, A.,** (1999). “Sendikasıız Endüstri İlişkileri”, *Kamu-İş Yayınları*, Ankara.

- Şenturan, Ş.**, (2007). “İnsan Kaynakları: Yönetimsel Ve Örgütsel Açıdan”, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Şimşek, Ş.**, (2002). “İşletme Bilimlerine Giriş”, Günay Ofset, 9. Basım. Konya.
- Tanus, H. Z.**, (2004). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Telman, N. ve Türetgen, İ. Ö.**, (2004), “Eleman Seçimi”, *Epsilon Yayıncılık*, 1.Baskı. İstanbul.
- Toker, D.** (1995). “Organizasyonlarda Davranış”, Okan Yayıncılık, İstanbul.
- Toker, D.**, (1990). “İşletmelerde İşgören Tedarik Ve Seçimi”, Wess Yayınları, İstanbul.
- Toran, A.**, (2006) “İşletmelerde Personel Seçiminin Yeri Ve Önemi”. Yüksek Lisans Tezi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Tutum, C.** (1974). “Devlet Memurları Kanun’un Genel Bir Eleştirisi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 7(4).
- Tütüncü, A.**, (2015). “İnsan Kaynaklarında İşe Alımlar Ve Yetkinlik Bazlı Mülakatın Buna Etkisi”, *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Uluçınar, T. A.**, (2000). “Grup Dinamiği Ve Çatışma Yönetimi”, *Türkmen Kitabevi*, İstanbul.
- Uyargil, C. ve Uluhan, R.**, (2000), “İş Analizi ve İş Dizaynı, İnsan Kaynakları Yönetimi”, Editör: Uyargil, C., *Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri*, İstanbul.
- Uyargil, C.**, (2009). ”İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Beta Yayınları*, 4. Baskı. İstanbul.
- Wendell L. F.**, (2007). “Human Resources Management”, *USA: Houghton Mifflin Company*, 6th Edt
- Wind, Y. Ve Saaty, T. L.** (1980), “Marketing Application Of The Analytic Hierarchy Process”, *Management Science*, 26(7).
- Yalçın, S.**, (1994). “Personel Yönetimi”, *İ.Ü.İ. Fakültesi Yayın No:483*, İstanbul.
- Yelboğa, A.**, (2008), “Örgütlerin Personel Seçimi Ve Psikolojik Testler”, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, V, S:2.
- Yüksel, Ö.**, (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Gazi Kitapevi*, Ankara.
- Yüksel, Ö.**, (2007), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 6. Baskı. *Gazi Kitapevi*. Ankara.





## ÖZGEÇMİŞ

**Ad - Soyad** : FARNAZ - HASSANI

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 01/09/1982, İRAN

**E-Posta** : farnaz.hasani81@yahoo.com

### ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans:** 2004, İslami Azad Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, Psikolojik Danışmanlık Lisansı, İran.
- **Yüksek Lisans:** 2017, İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Bölümü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı, Türkiye.

### DİL BİLGİSİ:

- Türkçe (İleri Seviye)
- Azerice (İleri Seviye)
- Farsça (İleri Seviye)
- İngilizce (Orta Seviye)